بنـاء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي
في المصارف التجارية الأردنية

Building a Model of Learning Organization to Improve Organizational Performanc in Jordanian Commercial Banks

إعداد

أمجد فهد نهار طويقات

إشراف

الأستاذ الدكتــور شوقي ناجي جواد

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة

كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

2009

"وقل ربى زدنى علما"

القرآن الكريم، سورة طه

الأية (114)

التفويض

أنا أمجد فهد نهار طويقات أفوض جامعة عمان العربية للدارسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص حين طلبها.

الاسم: أمجد فهد نهار طويقات

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الدكتوراه للطالب أمجد فهد نهار طويقات بتاريخ ٧/ ٢/ ٢٠١٠

2010 وعنوانها "بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية".

وقد أجيزت بتاريخ ٢١/٢/٢٠١٠

أعضاء لجنة المناقشة **التوقيع**

الإسم الثلاثي		التوقيع والتاريخ
أ.د. نعمة عباس الخفاجي	رئيساً	[illegible]
أ.د. شوقي ناجي جواد	عضواً ومشرفاً	٦/٢/٢٠١٠
أ.د. ياسر مناخ العدوان	عضواً	[illegible]
د. مروان [illegible] النسور	عضواً	[illegible]

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا موصلا إلى يوم نلقاه، الذي أنعم علي بالصبر والعزيمة لإتمام هذا العمل وأسأله أن يكون خالصا لوجه الكريم.

ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله إذ أتقدم بوافر الشكر والإمتنان إلى أستاذي الدكتور شوقي ناجي جواد على ما أولاني به من رعاية ونصح وإقتراحات وإراشدات واهتمام وصبر حتى تم إنجاز هذا العمل، وأسأل الله أن يجزيه عني كل خير، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى أساتذتي الكرام لما أولوه لي من رعاية أثناء دراستي في الجامعة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور كايد عبد الحق.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور زهير الصباغ والأستاذ الدكتور عاصم الأعرجي والأستاذ الدكتور فهد الخطيب والأستاذ الدكتور محمد أبو صالح والأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي والأستاذ الدكتور نجم العزاوي والأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي والدكتور أكثم عبد المجيد الصرايره والدكتور غسان العمري والدكتور مروان النسور والدكتور معتصم المجالي لما أبدوه من ملاحظات قيمة، ومن الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول قراءة هذه الأطروحة لإخراجها الى حيز الوجود مكللة بملاحظاتهم القيمة والتي على يقين إن شاء الله سوف ترفع من سوية هذا العمل.

الإهداء

الى والدي ، والدتي ... أطال الله في عمرهما على طاعته.

الى زوجتي ... الى من وقفت بجواري ... الى من آثرت وأثرت ليرى هذه العمل النور.

الى قرة عيني أبنائي البراء ... لجين ... محمد الذين أشغلتني ظروف الدراسة والبحث عنهم.

الى كل من دعمني وأمدني بجهده وعلمه ووقته على إنجاز هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

بنـاء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي
في المصارف التجارية الأردنية

إعداد

أمجد فهد نهار طويقات

إشراف

الأستاذ الدكتــور شوقي ناجي جواد

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين أداء المصارف التجارية الأردنية، من خلال تحديد أهم خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم ومستوى جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم. وبما ما آلت إليه القوى التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن العشرين إلى تغير بيئة العمل وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات تطلب الأمر القيام ببناء نماذج لهذه المنظمات للبقاء والاستمرارية. وعليه جاءت هذه الدراسة لتشكل نواة لبناء أنموذج ملائم للبيئة التنظيمية للبنوك التجارية الأردنية لتحسين الأداء المؤسسي.

وتأتي مساهمة الدراسة الحالية من خلال ما ستضيفه من معلومات معرفية وفكرية متعلقة بموضوع منظمة التعلم، وما ستقترحه من آليات لتحسين أداء المنظمات سيما أداء المصارف التجارية الأردنية. تكونت وحدة المعاينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية من المسميات الإدارية (المديرين العامين؛ ونوابهم ؛ ومديري الإدارات، ومن بمستواهم) والبالغ عددهم (264)، ولأغراض جمع البيانات قام الباحث باستخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وتحليل التباين لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق؛ وتحليل الإنحدار البسيط؛ واختبار T لعينة واحدة لبيان مستوى معنوية البعد المقترح لأنموذج لمنظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية. وقد تم بناء أنموذج الدراسة بمتغيراته بالإستناد إلى ما أورده الكتاب حول خصائص منظمة التعلم. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها:

إن كافة مكونات خصائص منظمة التعلم كانت مرتفعة، وإن كافة العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية كانت أيضاً مرتفعة، وإن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة.

وبينت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية.

وأنه لا فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى إلى كل من العمر، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، وعدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية. ووجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية

الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى إلى كل من التخصص العلمي وللموقع الوظيفي الحالي.

وأوصت الدراسة بإعتماد مكونات منظمة التعلم وترجمتها عمليا على ارض الواقع في المصارف التجارية الأردنية من خلال اعتماد وتبني الخصائص المقترحة وبما يحقق للمصارف نتائج إيجابية تتعلق بأدائها على مختلف المستويات الإدارية.

Building a Model of Learning Organization to Improve Organizational Performance

In Jordanian Commercial Banks (JCBs)

Prepared by:
Amjad Tweiqat

Director
Prof. Shawqi Naji Jawad

Abstarct

The Study aimed at developing a learning organization model to improve Jordanian commercial banks performance, through identifying learning organization characteristics. The aim was achieved through determining the most important characteristics of learning organization. Also, through the factors that support the readiness of Jordanian commercial banks which implement the Learning Organization Model.

The change in the work environment and the high competition that resulted from technological, social and economic forces during the last decade of the twentieth century supported the urgent need to construct a

model that might help the survival of organizations. Accordingly, the study developed an appropriate learning organization model for the organizational environment of Jordanian commercial banks to improve their performance.

The significance of the study stems from its contribution to the field of learning organization. Also, the significance of the study stems from what it has been proposed to enhance the performance of the Jordanian commercial banks.

The population of the study consisted of (264) bank employees, including general managers, deputies, directors and those who hold equal positions. In collecting the data, the researcher used a questionnaire and conducted interviews. To show the significance of the proposed model of learning organization in Jordanian commercial banks, the study models, with their variables ,were examined theoretically based on what writers have stated about the qualities of learning organization. Again the model was examined empirically through the data collected by the researcher.

The study reached the following conclusions:-

- All the components of learning organization were statistically accepted, and all organizational factors that support implementing learning organizations in Jordanian commercial banks were accepted as well .The

readiness of Jordanian commercial banks to implement the learning organization was medium.

- There were no significant differences for the learning organization, among organizational factors and readiness in enhancing the organizational performance of Jordanian commercial banks.
- There were significant differences between the vision of the top management in Jordanian commercial banks for the qualities of learning organization in terms of age, gender, academic qualifications, years of experience in current and leadership positions.
- There were differences between the visions of the management of Jordanian commercial banks for the qualities of long terms of major and current positions.

The study recommended the adoption of the proposed components of learning organization, and to apply them in Jordanian commercial banks by using the proposed characteristics which might help the banks achieve positive results in their performance at different administrative levels.

الفصـــــل الاول

الاطــــار الـــعــــام للـــــــدراســــــة

1 - 1: تمهيد

1 - 2: مشكلة الدراسة وعناصرها

1 - 3: فرضيات الدراسة

1 - 4: أنموذج الدراسة

1 - 5: أهداف الدراسة

1 - 6: أهمية الدراسة

1 - 7: التعريفات المفاهيمية والإجرائية

1 - 8: حدود الدراسة ومحدداتها

1 - 1: تمهيد

أدت التطورات المتلاحقة في عالم بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة إلى ظهور العديد من المداخل الإدارية الجديدة، والتي تكسب المنظمات ميزة تنافسية، ومن هذه المداخل التي أثارت الباحثين وحفزتهم على دراستها والولوج فيها، ومنها إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وإتباع إستراتيجيات مختلفة كالتحالف أو الإندماج، وبناء منظمة التعلم، وسيناريوهات التخطيط المختلفة (Torlak, 2008: 89-91).

ولم تعد منظمات الأعمال، بنوعيها العام والخاص، السلعي والخدمي، تكتفي بالتعلم إنما شرعت إداراتها للبحث عن أساليب تجعلها تحقق التعلم، وهذا ما دفع إدارة المنظمات إلى السعي لإحداث تغييرات لازمة للتكيف مع التطورات المتسارعة التي أفرزتها تحديات العولمة، وواجهت المنظمات كذلك ثورات متلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، حيث أصبح لزاماً على كل منظمة تسعى في البقاء، أو تعزيز قدرتها التنافسية، وسرعة العمل على تغيير أساليبها، وإعادة التفكير بأنشطتها (Ouksel & Vyhmeister, 2000: 369). وقد أدت مثل هكذا تحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة لجسر الفجوة بين ما هي عليه الآن، وما ينبغي أن تكون عليه مستقبلاً (Elkjaer, 2001: 439)، لعل أهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، حيث إن مواجهة تلك التحديات بفاعلية يتطلب من المنظمات التركيز على التعلم التنظيمي الذي يستلزم جهداً فكرياً، وعملاً متواصلاً، وموارد مالية، وجوانب معنوية تعزز القيم الإيجابية، التي تحثها نحو استثمار المعلومات والمهارات في إتخاذ قرارات تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق رضا إلى مختلف الأطراف ذوي المصالح بما فيهم المتعاملين معها وتحفز العاملين والقادة فيها (Prieto & Revilla, 2006: 501).

ويجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال (Huber, 1991: 2006: 93) على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها، وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم، بنفس القدر الذي تكافئ به أداء العاملين المتميز (نجم، 2008: 237). فضلاً عن ما يحدثه التعلم من تطور في المناخ الثقافي للمنظمات وما يولده من تميز جراء حصول حالة الحركية والمرونة والمقدرة على التكيف مع المتغيرات، مما يهيء لها فرصاً للبقاء والتقدم والمنافسة، وقد بين الشمري (2007: 137) أن مقدرة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها شرطٌ أساسي لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة للتغيرات البيئية، وتحقيق أهدافها بفاعلية. كما أشار March (1991: 76) إلى أنه ينبغي على إدارة المنظمات التي تهدف إلى البقاء والمنافسة التوجه نحو التعلم المستمر وتوفيره للعاملين، وإعطاء الموظفين فرصة المشاركة في قرارات المنظمة، من أجل تحقيق تحسين مستمر شامل للمنظم.

إن تفاعل المتغيرات السابقة الذكر مع متغيرات أخرى يدفع نحو ضرورة الإهتمام بالتعلم من قبل إدارة المنظمات لتمكينها من السيطرة على المعرفة، التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة، والتنافس الشديد وتحسين أدائها على الأمد البعيد (Popper & Lipshitz, 2000: 187). فمنظمة التعلم ما هي إلا تلك المنظمة القادرة على توفير المعرفة للعاملين فيها، ونشر فكرة المشاركة الكلية بوساطة العاملين لتطوير أنماط جديدة للتفكير وللعمل الجماعي والقيام بإحداث التغيير المطلوب، ومع ذلك فإن مناخ التعلم هو تأسيس للطريقة التي يتم بها بحث فكرة التعلم داخل المنظمة، سواء تم النظر على أنها عملية أو أنها حالة تطوير متكامل مع الأداء في

المنظمة، وعلى هذا الأساس فإنه ينظر إلى التعلم على أنه جزء حيوي في تفعيل عمليات المنظمة (Stata, 1989: 69)، وبالرغم من أن التعلم يعد عملية شخصية وفردية إلى حد ما، فإن التعلم التنظيمي معقد بعض الشيء بسبب البناء التنظيمي والبيئي، وخبرة وسلوك الآخرين ومقدرتهم على القيام بدور فعال في إشاعة التعلم والمعرفة بين العاملين.

ظهرت فكرة منظمة التعلم مطلع السبعينيات من القرن العشرين (Coopey, 1995: 194)، حيث اشتقت من عمل كل من Argyris & Schon عن التعلم التنظيمي Organizational Learning (Chang & Sun, 2007: 810)، ويعزى ظهور مصطلح منظمة التعلم أيضاً إلى الدراسات التي قام بها Revans حول التعلم العملي Action Learning، كما يشير البعض (Huysman, 2000: 134) إلا أن مصطلح منظمة التعلم قد ظهر في كتاب Senge بعنوان "The Fifth Discipline" عام 1990 الذي أبرز مسؤولية المنظمات عن التكيف مع ملامح العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب (بني هاني،2007: 466). وقد عكست كتابات كل من Bapuji & Crossan (2004: 406 – 407) أن تحقيق التكيف يتطلب تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات تعلمية وتعليمية، خاصة وإن بناء أية منظمة مستقرة تسعى إلى التنافس وتتطلع إلى التميز والتفوق لا يمكن أن يتم دون تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات، ورسم السياسات، وإتخاذ القرارات الرشيدة التي تستند إلى توظيف المعرفة الإدارية المتجددة.

ويبين Davis (2005 : 143) إن ظاهرة منظمة التعلم تولدت من سياقات معرفية واتجاهات عالمية عديدة، أهمها:

1. مساعدة المنظمات في تحقيق المرونة في تبصر ثقافتها وأدائها.

2. تحول النظم نحو العالمية، الذي يدفع نحو الحاجة إلى تراكيب تنظيمية جديدة، وأساليب قيادية متطورة، وتعلم مستمر على مستوى الفرد العامل ومجموعة العاملين.

3. تطور التقنيات المنظمية الذي يؤدي إلى تغيير في تركيب وبناء المنظمات بحيث تصبح أكثر انسيابية.

4. تمكين النظم العضوية في المنظمة من التعامل مع عصر الحداثة وما بعدها بمراعاة البناء الشبكي للمنظمة المعتمد على القوى العاملة ذات المهارات، وعلاقات العمل المستندة إلى الثقة، إلى جانب توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وعليه، وإستناداً إلى ما ذكر سابقاً، فإنه يعتقد أن إدارات المنظمات عامة تبحث عن أنموذج تسترشد به لبناء منظماتها الساعية نحو التعلم بأسلوب تخيل المستقبل وتطبق علاقات قائمة على الثقة والإنفتاح بين العاملين ليكونوا أكثر قرباً من العملاء وأكثر تحقيقاً لنموهم الذاتي والمادي (Popper & Lipshitz, 2000: 191).

ويستشف مما سبق أن مفهوم منظمة التعلم قائم على فكرة التغيير المتواصل للتركيب الإدراكي والمعرفي للمنظمة (Prieto & Revilla, 2006: 504). ويعمل هذا المفهوم في إطار توفير فرص التعلم والتدريب وإشاعة ذلك بين العاملين في المنظمة.

1 - 2: مشكلة الدراسة وعناصرها

أشار Senge et al (1999: 4) إلى أن الأفراد الذين يبحثون عن تغيير منظماتهم لديهم أهداف مختلفة، بعضهم يبحث عن منظمات سريعة التغيير أو منظمات ذكية (القاسم، 2008) ، وبعضهم الآخر يبحث عن منظمات متجددة او حيوية أو متكيفة (Huysman, 2000:131). إذ أدت القوى التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن العشرين إلى تغير بيئة العمل وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات وحثها على البقاء والإستمرار والإنتشار والإنتاج عن طريق الخزين المعرفي.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو "بناء أنموذج لمنظمة التعلم ملائم للبيئة التنظيمية للبنوك التجارية الأردنية لتحسين الأداء المؤسسي".

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما أبرز خصائص منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا للبنوك التجارية العاملة في الأردن؟
2. ما أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية؟
3. ما جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه المصارف؟
4. قياس مستوى أداء المصارف التجارية الأردنية؟
5. هل هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم (ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، الإبداع والابتكار لدى العاملين، المرونة العالية للتغيرات البيئية، المشاركة في إتخاذ القرارات، ممارسة التفكير النقدي) على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للبنوك التجارية الأردنية.

6. هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية (دعم القيادة العليا، توافر حوافز مادية ومعنوية، ملاءمة الهيكل التنظيمي) على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للبنوك التجارية الأردنية.

7. هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للجاهزية (توافر الإمكانات المادية والبشرية، توافر قواعد معلومات، بنية تحتية جاهزة) على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للبنوك التجارية الأردنية.

8. هل هناك فروق في رؤى الإدارات العليا العاملة في المصارف التجارية الأردنية نحو أهمية وخصائص منظمة التعلم باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف، عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)؟

9. هل هناك فروق في رؤى الإدارات العليا العاملة في المصارف التجارية الأردنية نحو مستوى جاهزية المصارف التجارية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف، عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)؟.

10. هل هناك فروق في رؤى الإدارات العليا العاملة في المصارف التجارية الأردنية نحو اهمية العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف، عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)؟

1 - 3: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم (ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، الابداع والإبتكار لدى العاملين، المرونة العالية للتغيرات البيئية، المشاركة في إتخـــاذ القرارات، ممارسة التفكير النقدي) على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العمـــلاء، تطور العمليات الداخلية) للبنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية (دعم القيـــادة العليـــا، توافر حوافز مادية ومعنوية، ملاءمة الهيكل التنظيمي) على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المـــالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للبنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجاهزيـــة (تـــوفر الإمكانـــات الماديـــة والبشرية، توافر قواعد معلومات، بنية تحتية جاهزة) على تحسين الأداء المؤســـسي (الأداء المـــالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للبنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الرئيسة الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤى الإدارات العليا العاملة في المصارف التجارية الأردنية نحو أهمية وخصائص منظمة التعلم بإختلاف خصائـــصهم الديمغرافيـــة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة، الموقع الوظيفي الحالي، عـــدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف، عـــدد ســـنوات الخدمة في المواقع القيادية)؟".

الفرضية الرئيسة الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤى الإدارات العليا العاملة في المصارف التجارية الأردنية نحو مستوى جاهزية المصارف التجارية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف، عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)؟".

الفرضية الرئيسة السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤى الإدارات العليا العاملة في المصارف التجارية الأردنية نحو أهمية العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف، عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)؟".

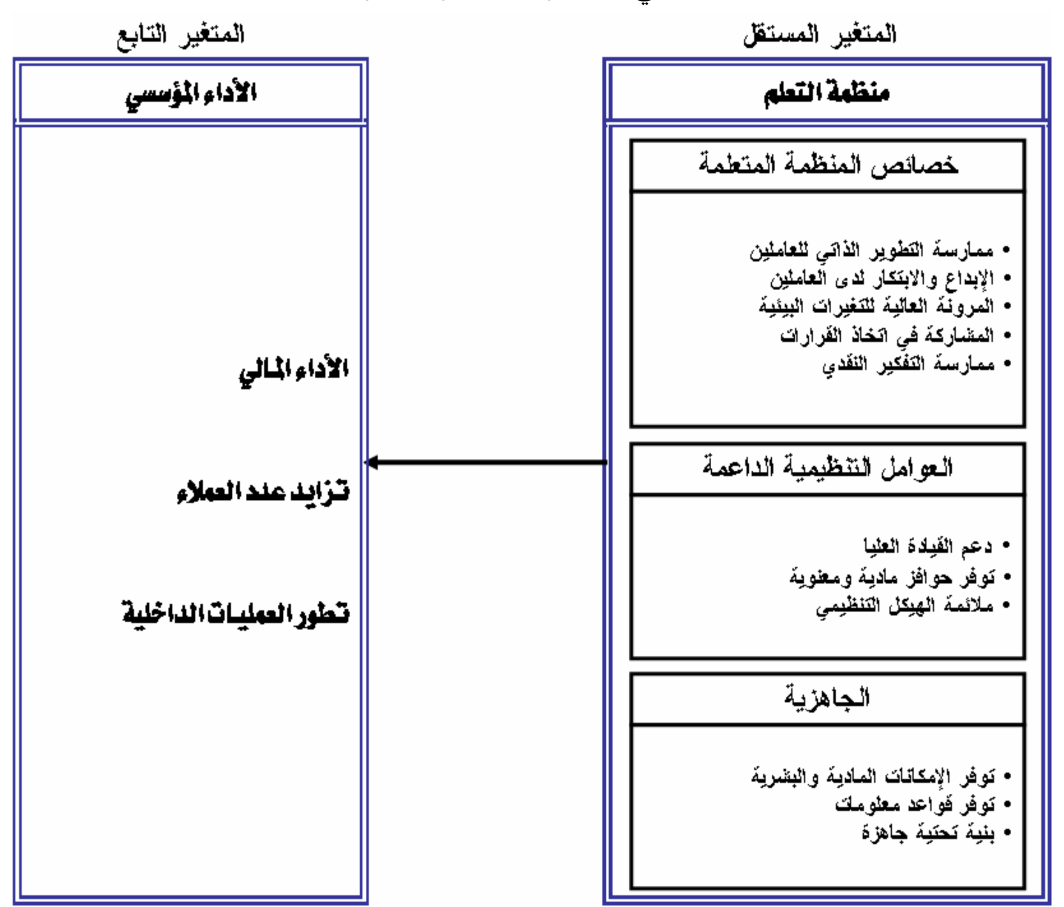
1 - 4: أنموذج الدراسة

تمت الإفادة من دراسة كل من Sudharatna & Li (2004) و Yang, et …al (2004) بما يتعلق بخصائص منظمة التعلم، ودراسة كل من Ford (2006) ودراسة Sakalas & Venskus (2007) بما يتعلق بالعوامل التنظيمية الداعمة، ودراسة كل من Kontoghiorghes, et..al (2005) ودراسة Liao (2006) بما يتعلق بالجاهزية ودراسة كل من Ellinger, et..al (2006) و Bhatnagar (2006) بما يتعلق بالأداء والشكل (1 ــ 1) يعكس مكونات أنموذج الدراسة.

شكل (1 - 1)

أبعاد منظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي

في المصارف التجارية الأردنية



1 - 5: أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الأساسي لهذه الدراسة في بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين أداء المصارف التجارية الأردنية. كما أن هناك أهدافاً أخرى منها:

1. التعرف على أهم الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة والتي يمكن تضمينها في النموذج مثل (ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، الإبداع والابتكار لدى العاملين، المرونة العالية للتغيرات البيئية، المشاركة في اتخاذ القرارات، ممارسة التفكير النقدي) والتي يمكن تضمينها في الأنموذج المقترح.
2. تحديد أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق مدخل منظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية مثل (دعم القيادة العليا، توافر حوافز مادية ومعنوية، ملاءمة الهيكل التنظيمي.
3. معرفة مستوى جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق مدخل منظمة التعلم مثل (توافر الإمكانات المادية والبشرية، توافر قواعد معلومات، بنية تحتية جاهزة).
4. تحديد أثر الخصائص الأساسية للمنظمة، المتعلمة العوامل التنظيمية الداعمة، مستوى جاهزية المصارف على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للبنوك التجارية الأردنية.
5. معرفة الفروق في رؤى الإدارات العليا العاملة في المصارف التجارية الأردنية نحو أهمية العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم باختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة، الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف، عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)؟.
6. اقتراح نموذج لمنظمة التعلم يجاري البيئة الأردنية ويحسن من أداء المنظمات المستفيدة.
7. التعرف على ما كتب في الأدب النظري عن منظمة التعلم والأداء المؤسسي.

1 - 6: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها والقطاع المدروس، حيث إن بناء المنظمات المتعلمة يدعم التوجه المستقبلي للمنظمات نحو التميز (Goh, 1998: 17)، ويعد القطاع المصرفي من القطاعات الأكثر تطوراً وتغيراً وتأثيراً على اقتصاديات الدول، وبسبب ما يشهده العالم اليوم من الثورة المعلوماتية، وتسارع التغيير والإنفجار المعرفي اللذين أديا إلى تعدد وتنوع متطلبات منظمات الأعمال من الأساليب الإدارية المحققة للتفوق التنافسي، لذلك فإن تبني مضامين منظمة التعلم تعتبر واحدة من المداخل التي تمكن المصارف التجارية الأردنية من التكيف والتفاعل مع التغييرات البيئية المتسارعة من خلال التعلم، ذلك أن أهمية منظمة التعلم تزداد بإدراك أن القرن الحادي والعشرين هو القرن الذي يتجسد فيه الإقتصاد المعرفي المستند إلى القدرة على التعلم وتوليد المعرفة وتقدير أهمية رأس المال الفكري (Aramburu, et al, 2006: 435 – 438)، هذا فضلاً عن أن قدرة المنظمة على التعلم خلال عملها يكون المصدر الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية (Rowden, 2001: 33).

وعليه فإن أهمية الدراسة يمكن أن تبرز في جانبين (نظري وتطبيقي) وعلى النحو التالي:

الجانب النظري:

إسهام الدراسة من خلال ما ستضيفه من معلومات معرفية وفكرية متعلقة بموضوع منظمة التعلم، وما ستقترحه من آليات لتحسين أداء المنظمات سيما أداء المصارف التجارية الأردنية، كما يمكن أن تساعد الدراسة في بناء معرفة موثقة حول قطاع المصارف التجارية الأردنية في المكتبات الأكاديمية تساعد الباحثين والمهتمين بهذا المجال في المستقبل.

الجانب التطبيقي:

ويبرز الجانب التطبيقي من خلال ما سيتم توفيره من معلومات للإداريين ومتخذي القرارات العاملين في قطاع المصارف التجارية الأردنية، تساعدهم في تحسين مستوى الاداء الذي يمكنهم من ضمان الإستمرارية في سوق العمل بكفاءة وفاعلية. ويتوقع أن تأتي أهمية الدراسة في جانبها التطبيقي من خلال سعيها لإحداث التوازن بين متطلبات البيئة الخارجية والتنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وحثها على إنتهاج مدخل منظمة التعلم، لما لهذا المدخل من أهمية في تحسين الاداء وتحقيق التفوق التنافسي.

1 - 7: التعريفات الإجرائية

منظمة التعلم: المنظمة التي تستوفي معظم السمات المشتركة التي تميزها عن المنظمات التقليدية وتتمثل في ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، والإبداع والابتكار لدى العاملين، والمرونة العالية للتغيرات البيئية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة التفكير النقدي. وسوف يقاس مدى كون المصارف محل البحث بلغت مستوى التعلم من خلال عدد من الفقرات التي ستظهر في الإستبانة.

العوامل التنظيمية: تلك العوامل المرتبطة بهوية المؤسسة وبيئتها الداخلية والمتضمنة كل من دعم القيادة العليا، وتوفر حوافز مادية ومعنوية، وملاءمة الهيكل التنظيمي، وسوف يتم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات تظهر في استبانة الدراسة.

الجاهزية: قدرة المصارف التجارية الأردنية على توفير الإمكانات المادية والبشرية، وتوفير قواعد المعلومات التي يحتاجها العاملون لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، ومدى توافر البنية التحتية للبنوك عينة الدراسة. وسوف يتم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات تظهر في إستبانة الدراسة.

الأداء المؤسسي: النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات المؤسسات عينة الدراسة ومواردها، وسوف يتم قياسه بالأداء المالي، وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية، وسوف يقاس هذا المتغير وتفرعاته من خلال مجموعة فقرات تظهر في إستبانه الدراسة.

1 - 8: حدود الدراسة ومحدداتها

لكل دراسة علمية عملية حدود مكانية، وحدود زمانية وكذلك حدود بشرية. وتتمثل الحدود المكانية للدراسة الحالية بالمصارف التجارية الأردنية، أما الحدود الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي ستطبق خلالها الدراسة، وكما يلي:

المجال المكاني: تتضمن هذه الدراسة جميع المصارف الأردنية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ممن تمارس النشاط التجاري ويبلغ عددها (12) مصرف.

المجال الزماني: يتحدد المجال الزماني لهذه الدراسة خلال العام 2009 ليتسنى للباحث إختبار الأنموذج الذي ستخرج به الدراسة.

المجال البشري: تقتصر الدراسة الحالية على استجابات الإدارة العليا العاملة في المصارف التجارية الأردنية ممثلة بالمسميات الوظيفية من منصب (مدير عام ؛ نائب مدير عام ؛ مديرون الإدارات)، وذلك لإختبار فرضيات الدراسة وبناء الأنموذج المناسب.

أما محددات الدراسة فيمكن إيجازها بالآتي:

1. الدراسات العربية التي تطرقت إلى منظمة التعلم قليلة على حد علم الباحث.

2. واجه الباحث صعوبات في مجال جمع البيانات من حيث الوقت.

3. عدم تجاوب البنك العربي في الإجابة عن استبانة الدراسة، مما دفع الباحث إلـــى اســـتبعاده مـــن مجتمع الدراسة.

الفصـــــل الثاني

الاطـــــار النظري والدراسات السابقة

2 - 1: تمهيد

2 ــ 1 ــ 1 ماهية منظمة التعلم

2 ــ 1 ــ 2 الحاجة إلى منظمة التعلم

2 ــ 1 ــ 3 خصائص منظمة التعلم

2 ــ 1 ــ 4 نماذج منظمة التعلم

2 - 2: الأداء المؤسسي

2 - 3: الدراسات السابقة

2 - 4: ما يميز الدراسة الحالية

2 - 1: تمهيد

لا شك أن المنظمة نظام إجتماعي مركب من وحدات تنظيمية تعمل في علاقات تبادلية لتحقيق هدف معين منشود، وتحصل المنظمة على مدخلاتها (موارد بشرية وموارد مالية وتقنية ومعلوماتية) من البيئة المحيطة، ثم أنها تقدم لهذه البيئة مخرجاتها (من سلع وخدمات، وفرص عمل وإضافات أخرى (Ouksel & Vyhmeister, 2000: 396)، وتمثل المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة المحيطة يأخذ منها ويعطيها ويتاثر بها ويؤثر فيها (Altman & Iles, 1998: 48) و (جواد، 2010: 160 ـ 161) ، وتختلف المنظمات في مدى إستجابتها للمستجدات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بيئتها الداخلية أو الخارجية ، وتختلف في مدى إلتزامها بتقديم سلع وخدمات ذات جودة تتواءم مع توقعات العملاء وطموحات مالكيها (Day, 1994: 42)، بغض النظرعن رؤيتها لأهمية التعلم التنظيمي لبناء منظمة التعلم وتمكينها على الإستمرار والتنافس في بيئه غير مستقرة (Carmeli & Sheaffer, 2008: 469).

إن تحول المنظمة الى منظمة التعلم يمكنها من تنويع مصادر معرفتها الداخلية مثل (خبرات المديرين ، وبرامج التدريب والتطوير والتقنية للقادة والعاملين) ومعرفتها الخارجية مثل (التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الاعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع) (Jarrar, 2002: 324)، وهذا التعلم يمكن المنظمة من توفير بيئة ثقافية مشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية وتوليد أفكار جديدة تسهم في تحقق الميزة التنافسية (Buckley & Monks, 2008: 147).

2 ــ 1 ــ 1 ماهية منظمة التعلم

إن منظمة التعلم هي منظمة القرن الحادي والعشرين والمتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الإتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والإهتمام برأس المال الفكري (Crossan, 1999: 529) الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديرا وثقة، وتحفيزا على التعلم والإبتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية وإتخاذ القرار (Marsick & Watkins, 2003: 147).

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن منظمة التعلم بإختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم، فيرى Senge (1994: 4) إن منظمة التعلم تعمل بإستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقة، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، وإن منظمة التعلم تسعى لإكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، إعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وتسعى منظمة التعلم إلى منح العاملين قدرا من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر عندهم الدافع والطموح للعمل سويا لإبتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير (Drejer, 2002: 213).

وينطلق مجموعة من الباحثين أمثال Gephart, et..al (1996) و Dewar & Whittington (2003) في تحديد مفهوم منظمة التعلم بأنها زيادة قدرات منظمة التعلم على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير، ويتفق معهم Laurarealph (2004) الذي وصف إن منظمة التعلم ظهرت كوسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة وسريعة التغير، لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على استخدام المنطق والذكاء من أجل تعلم جميع أفرادها كإستجابة للتغير ليكون أعضاؤها أكثر فعالية في عملية التحول الذاتي المستمر، وبين كل من Yang, et..al, (2004) أن دور منظمة التعلم يتحدد بتسهيل عملية التعلم أمام جميع أعضائها، وتحويل ذاتها والتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية، في

حين يركز (أبو بكر، 2001: 73) في تعريفهم لمنظمة التعلم على إدارة المعرفة، بقوله أنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من إكتساب المعرفة الجديدة ونقلها.

وأوضح Rowden (2001) أن منظمة التعلم تسهم في إحداث تغيير جذري في المنظمات وتمكن كل فرد من أعضائها الإسهام في تحديد وحل المشكلات بإستمرار، ويتفق معه السرحان في تعريف منظمة التعلم بانها آلية فعالة تمكن جميع العاملين في المؤسسة من فهم وإدراك جميع القيم والافكار التي تجعل التنظيم فاعلا، وتمكن التنظيم من التفاعل بدرجة عالية مع بيئته (السرحان،2002: 7). في حين يركز (Foster, 2001: 7) في تحديد مفهوم منظمة التعلم على دورها في تحليل التجارب والإفادة منها، وبين أن منظمة التعلم هي منظمة تمتلك إدارتها قدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات والإفادة منها سواء أكانت تلك التجارب ذات نتائج إيجابية أم نتائج سلبية.

أوضح Marqwardt (2002: 2) على أن منظمة التعلم هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة وإستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، وإستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج.

وأعتمد Bleed (2004: 1) على مصادر التعلم فينطلق في تحديد مفهوم منظمة التعلم، ووصفها بالمنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية، وهي ذات علاقة تربطها بأهدافها الاساسية، وأشار أبو خضير(2006: 61) الى أن المنظمة التي تطور استراتيجياتها وخططها وهياكلها وآليات عملها ما هي إلا منظمة تعلم تهدف إلى تعزيز قدرة إدارتها على تكيف عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح بدعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة وإستخدام التقنية المناسبة في التعلم وتبادل المعرفة.

يستنتج مما تقدم أنه رغم تباين التعاريف التي حددت لمنظمة التعلم، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه يمكن تعريف منظمة التعلم بأنها منظمة متمكنة من إكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط إجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

2 ـ 1 ـ 2 **الحاجة إلى منظمة التعلم**

أدت التطورات التكنولوجية والإجتماعية والإقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الاخير من القرن الحادي العشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والإستمرار والإنتشار والإنتاج والارباح، وأتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمرمع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والإستمرار (Gardiner & Whiting, 1997: 43).

وتشير الدراسات (Jamali & Sidani, 2008: 58-74)، (Thomas & Allen, 2006: 123-139)، (Curado, 2006: 25-48)، (Moilanen, 2005: 71-89)، (Lopez, et..al, 2005: 227-245)، (Harris, 2002: 78-88) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم منظمة التعلم وتطبيقها والحفاظ عليها، ويناقش الباحث فيما يلي بعض العوامل (Haque, 2008: 15-26) التي تفاعلت معا لتبرز الحاجة إلى التحول الى منظمات التعلم:

(1) العالمية

تحقق العالمية نجاحا في الإقتصاد وسوق المال والإقتصاد العالمي تبرزه الغحصاءات التي تشير إلى أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم ، وأن كثيرا من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية (Marqwardt, 2002: 1 - 3). وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

(2) تكنولوجيا المعلومات

إن أحد عناصر التوجيه نحو التغير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديداً، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات Information Technology عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال (Hosloy, et ..al, 1999: 5). وعلى الرغم من الإستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردين لمنظمات الاعمال بشقيها السلعي والخدمي (Aggestam, 2008: 23).

(3) التحول الجوهري في أساليب العمل

تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسة متقاربين دون ان يتقابلوا (Örtenblad, 2002: 221). وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين (Wheeler, 2002: 33). أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى إبتكار أنماط جديدة تمكنهم من إدارة التغيير المستمر.

(4) زيادة تأثير العملاء

أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات اكثر تـــاثيرا في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الانتاج ، والملاءمـــة فـــي الوقـــت، والإســـتجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء (Dirani, 2001: 34).

إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون عليهـــا، وخفض تكاليفها وأسعارها في أن واحد، أدى إلى إهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتهـــا وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية وإختراق الأســـواق ، وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين (الكبيسي، 2004: 121).

(5) المعرفة

أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود أخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة (Gottschalk, 2007: 33)، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة. ويتضاعف انتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والإبتكار في الموارد البشرية (Schwartz, 2006: 81).

ومع زيادة قيمة المعرفة في المنظمات أصبح التعلم والعمل اكثر تلازما، فـــالتعلم يـــتم أثنـــاء العمل، والعمل يفقد جودته إذا لم يكن مستنداً الى التعلم (Althoff, et..al, 2000: 353).

(6) تطور أدوار وتوقعات العاملين

إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الإستخدام والممارسة، في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة (الالات ــ المواد الخام) بالاستعمال، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب وإستقطاب صناع المعرفة والحرص على الإحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم (Watson ,2003: 6). وقد اتجهت المنظمات المعاصرة الى توظيف العمالة المؤقتة لانها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة اعظم من الامكانات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة. كما وإتجهت إلى الإفادة من خدمات العاملين بالحاسوب.

وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة تبرر ظهور منظمات التعلم التي تحرص على إكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها. وبفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والإفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات أنموذجاً خاصاً لممارسة عملية التعلم.

2 ــ 1 ــ 3 **خصائص منظمة التعلم**

هناك العديد من الخصائص التي تميز منظمة التعلم عن غيرها من المنظمات (Murray, 2003: 306). ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها منظمة التعلم، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة (Cavaleri, 2004: 159-160). ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك منظمة التعلم

الخـــصائص الآتيـــة (Aggestam, 2006: 296 – 297) ، (Örtenblad, 2002: 214) ، (Akella, 2009: 219 – 227)، (Cook, et..al, 1997: 33)، (Marqwardt, 2002: 32) :

1. توفير فرص مستمرة للتعلم.
2. استخدام التعلم للوصول الى تحقيق الأهداف.
3. ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
4. تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. تقبل التوتر الإبداعي كمصدر من مصادر الطاقة والتجديد.
6. الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
7. استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات وإتخاذ القرارات.
8. تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
9. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
10. الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
11. إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة.
12. استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

ومع أن هناك تبايناً في الآراء حول العناصر الرئيسة التي تميز منظمة التعلم عن المنظمـــات التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات (Kelley, et..al, 2007: 206) إلى منظمة التعلم من خلال مـــا تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخزنها وتوثيقهـــا، ثـــم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها. في حين ترى دراسات أخرى (الكبيسي، 2004: 114 - 119) أن منظمة التعلم تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعلمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليـــل والحـــوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمة التي تساعدها على إثراء المعرفة

ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التـي تمتلـك المهارة والثقة بالنفس وقوة التاثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

وفي ضوء هذا التباين فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تطوير أنموذج لمنظمة التعلم يتوقـع أن يسهم في خدمة المنظمات ويقلل من الفوارق في إدراك مرتكزات وخصائص منظمة التعلم. لذلك فإن الباحث سيعرض بعض النماذج ومنها يستخلص الأنموذج الذي يتواءم والبيئة الأردنية بشكل خـاص والعربية بشكل عام.

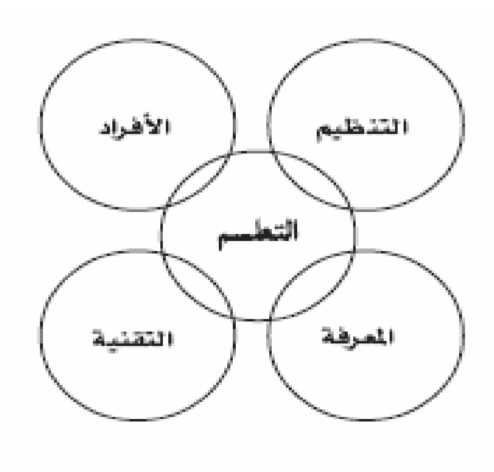
2 ــ 1 ــ 4 نماذج منظمة التعلم

ظهر الاهتمام بمنظمات التعلم، بعد أن تاكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية الى التحول الـى منظمات تعلم، وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية الى منظمة تعلم. فقد تنبهـت المنظمـة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء منظمة التعلم، وتبني وتطبيـق الاسـتراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء (Örtenblad, 2004: 129-144). ومن خلال البحث تم العثور على بعـض النماذج التي شاعت في أدبيات إدارة المعرفة وهي:

1. أنموذج Marquardt

توصل Marquardt (1996: 23) بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمـي وتطـوير المنظمات إلى تقديم أنموذج لمنظمة التعلم يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيـق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء منظمة التعلم. والأنظمة الفرعية هي: التعلم ، والتنظيم ، والأفراد ، والمعرفة ، والتقنية. وينطلق Marquardt (1996: 23) في أنموذجه مـن أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم

الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وإن هذه الانظمة الفرعية تتكامل معها لتحويـــل المنظمـــة الـــى منظمة تعلم، وكما هو موضح بالشكل رقم (2 - 1).



الشكل رقم (2 - 1)

أنموذج Marquardt لمنظمة التعلم

Source: Marquardt, M. J.,(2002), "Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning", Palo Alto, USA: Davies- Black Inc. Publishing: 24

1 ــ 1 نظام التعلم في المنظمة

يمثل نظام التعلم تكويناً جوهريا في منظمة التعلم، ويحتل مكانة هامة في جميـــع مـــستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم فـــي المنظمـــة. حيـــث يتضمن نظام التعلم (Marquardt, 2002: 24-26) ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

1 ــ 2 مكونات نظام التنظيم

يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية (Marquardt,2002: 27) هي: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمـــة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم.

1 ــ 3 نظام الأفراد

تستمد منظمة التعلم تميزها وقدرتها على النمو والإبتكار والتفوق من خــلال قــدرتها علــى الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، وبدونهم لا يتحقق أي إنجاز (Dymock & McCarthy,2006: 531). لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التــي تهتم بها منظمة التعلم باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية الــتعلم وتحقيــق الأهــداف التنظيميــة (Hodgkinson,2000: 161). ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم (Sun & Scott,2002: 207).

1 ــ 4 نظام المعرفة

يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة ، وإكتسابها ، وتخزينها ، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ، ونشرها ، وتطبيقها والمصادقة عليها (Orlando, et..al,2007: 57). وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في منظمة التعلم تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة (Bourguet & Soto,2000: 309).

1 ــ 5 نظام التكنولوجيا

يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنيــة، والأدوات، والــشبكات والأنظمــة والهياكــل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نــسبية أكبر(Kontoghiorghes,2001: 252)، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمــة اللازمــة لتجميــع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالاضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة (Sankar,2003: 512)، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه

من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلـى توليـد المعرفـة بطـرق مختلفـة (West & Burnes,2000: 1241).

2. أنموذج Redding

تمكن Redding (1997: 62 ـ 66) من بناء أنموذج لتقويم خصائص منظمة التعلم. ويقترح الأنموذج دليلا لتقويم منظمة التعلم مستندا إلى مسح العديد من المنظمـات قـام بـه مركـز الـتعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية الينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدام في هـذا المـسح ادوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم وعلى النحو التالي:

1. إن اية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، فـي جميـع المجالات (الرؤية، والاستراتيجية، والقيادة والادارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحو تحقيـق الغاية.

2. إن منظمة التعلم أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة ، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة الجديدة ، وعلى إعادة التفكير ، وعلى توجية قدرات الأفراد الكامنة الى التعلم.

3. إن أدوات تقويم منظمة التعلم تساعد المنظمات على الإستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص .

ويتضمن أنموذج Redding (1997: 63) لتقويم خصائص منظمة التعلم بعدين رئيسين هما: بعـد مستوى التعلم ، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الابعـاد الفرعيـة، ويتـضمن الأنموذج ست خطوات هي:

أ- تحديد الهدف والفائدة .

ب- اختيار إداة التقويم واكتشاف النتائج .

ت- تطوير إستراتيجية منظمة التعلم .

ث- تخطيط مبادرات منظمة التعلم .

ج- تطبيق مبادرات منظمة التعلم .

إن الغاية الرئيسة من تقويم خصائص منظمة التعلم هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف يصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص منظمة التعلم (Kontoghiorghes, et..al, 2005: 188) ومن أهم تلك المجالات: توضيح مفهوم منظمة التعلم، وتفعيل التجديد والإبتكار، وتشجيع الحوار والفهم المشترك، والمشاركة في الرؤى التي تحددها منظمة التعلم للنجاح والمنافسة.

3. أنموذج Addleson

توصل Addleson (1998: 5 ــ 6) إلى تحديد أنموذج لمنظمة التعلم اطلق عليه البديهيات الخمسة The Five Axioms لمنظمة التعلم. وانطلق Addleson عبر أنموذجه بعدد من المسلمات يمكن ايجازها فيما يلي:

1. إن منظمة التعلم هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
2. إن لمنظمة التعلم رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط إجتماعي ، وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.
3. إن منظمة التعلم تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول الى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهام.
4. ان الأفراد يستطيعون بعملهم معا أن ينجزوا من المهام والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

4. أنموذج AL - Otaibi

انطلق AL-Otaibi (2000) في بناء أنموذجه من أن مفهوم منظمة التعلم الذي أصبح خلال العقود الاخيرة من القرن العشرين أحد المداخل الإدارية القابلة للتطبيق. هذه المداخل ساعدت المنظمات على التكيف مع التغييرات التي أفرزتها التحديات العالمية والمحلية، وعلى التحول من المنظمات تقليدية الى منظمات تعلم، يرغب في بنائها كثير من القادة الإداريين في الدول النامية ومنها المملكة العربية السعودية.

وتوصل AL-Otaibi (2000) إن بداية التحول إلى منظمة التعلم يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وإنتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها ، والثقافة الإجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

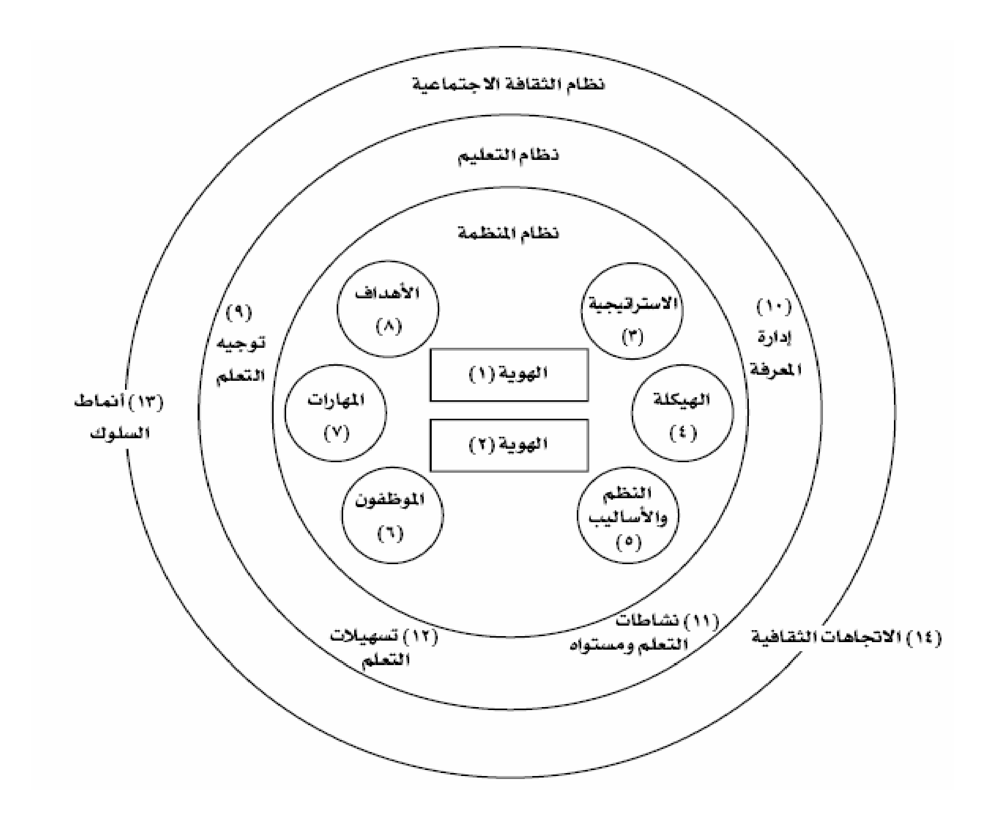
وقد أطلق AL-Otaibi (2000) علي أنموذجه تقويم منظمة التعلم ، وتم إعداده بعد مراجعة مفاهيم منظمة التعلم وممارساتها واساليب تقويمها في ضوء الثقافة المجتمعية للمملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الإجتماعية التي تؤثر في الأفراد التنظيم.

ويعتقد AL-Otaibi (2000) أن أنموذجه سيكون مناسبا للمنظمات السعودية ونظامها التعليمي، ويتضمن أنموذج (AL-Otaibi, 2000: 116) ثلاثة نظم رئيسة واربعة عشر متغيرا. والشكل رقم (2 ـــ 2) يوضح الأنموذج. حيث أكد الأنموذج على مايلي:

1. نظام المنظمة، ويتضمن ثمانية متغيرات هي (الهوية – الرؤية – الاستراتيجية – الهيكلية – النظم والأساليب – الموظفون – المهارات – والأهداف الرئيسة) .

2. نظام التعلم، ويتضمن اربعة متغيرات هي (توجية التعلم – ادارة المعرفة – نشاطات التعلم ومستواها – وتسهيلات التعلم).

3. نظام الثقافة الإجتماعية ويتضمن متغيرين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم الأجتماعية، والإتجاهات الثقافية) .



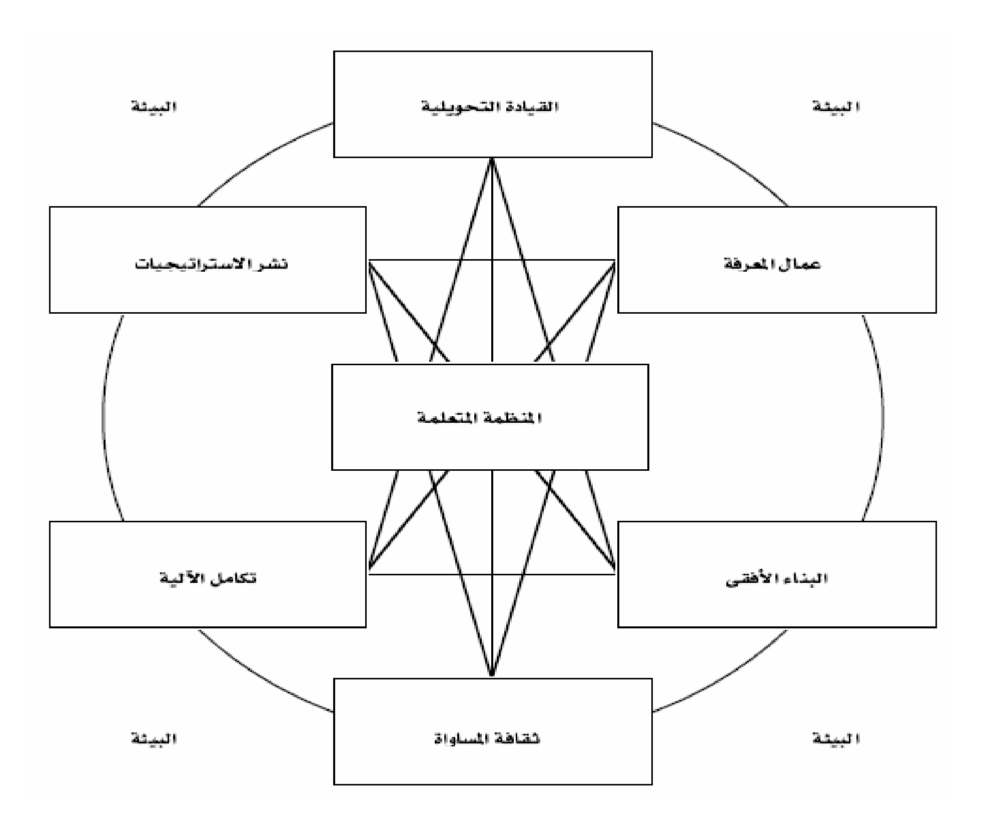
الشكل رقم (2 ــ 2)

أنموذج العتيبي لتقويم منظمة التعلم

Source: Al-Otaibi, S.M.S. (2000), "**The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia**", unpublished DBA, University of Hull, UK: 116

5. أنموذج James

أعدت James (2003) أنموذجا للتصميم التنظيمي لمنظمة التعلم أطلقت عليه شبكة منظمة التعلم The learning Organization Web بعد الإنتقادات التي وجهتها الى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين وأعتمد على الاوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات. وكما هو موضح بالشكل رقم (2 ــ 3).



الشكل رقم (2 ــ 3)

شبكة منظمة التعلم

Source: James, C. (2003). "Designing Learning Organization", Organizational Dynamics,Vol. 32, No: 48.

ويميل التصميم التنظيمي أنظمة التعلم إلى التحويل أكثر من الإجراءات، وهذا يعنى أن على كل فرد في المنظمة التي تطبق هذا التصميم بإكتشاف المعرفة، وإستغلالها، وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره.

وقد تطلب تصميم أنموذج لمنظمة التعلم تنظيماً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة ، والثقافة ، والإستراتيجيات ، والنظم ، والبناء ، وعمال المعرفة) وعلى الإتصالات التي يتم نسخها معا في الشبكة من التفتعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي (James, 2003: 46)، والتالي شرح لمكونات منظمة التعلم.

1. **القيادة:** توجد القيادة بمنظمة التعلم في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

2. **الثقافة:** منظمة التعلم تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بمنظمة التعلم بالمساوة والعدالة في المكافات.

3. **نشر الاستراتيجيات:** تنبع استراتيجيات منظمة التعلم من أي مكان في التنظيم ، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهام الإدارة العليا فقط، وإنما تاتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

4. **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقيا وراسيا، وتعكس عمليات الإتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والافراد ، والنظم ، والعمليات التي تربط المنظمة.

5. **البناء الافقي:** تتجه منظمة التعلم الى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

6. **صناع المعرفة:** حيث يتحول العمال في منظمة التعلم إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الأخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفرادا مهمين.

إن هذه الخصائص لمنظمة التعلم تعتبر الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك، وقد أطلق عليها James (2003: 52) 4BS (المعتقدات Beliefs، التوازن Balance، اللامحدودية Bounded، السلوك Behaviour).

إن أنموذج شبكة منظمة التعلم يركز أولا على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، الذي يؤدي الى تحسين صنع القرار في

المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضروية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما ان التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة منظمة التعلم يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة إكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلهـا، فالجميع مكلفون بالمشاركة في إتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة.

2 - 2: الأداء

يُعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. فالإتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وتأكيد على ممارسات تصب بإتجاه تعظيم الأداء وكذلك الإتجاهات الأخرى الحديثة (William,2002:457). فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة، وكذلك في باقي الدول الأخرى (Dewaal, 2001: 7)، والملاحظ أن هذا التطور إنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق إعتبارات تأثرها بالمتطلبات والظروف الإجتماعية والإنسانية (Friedlob, et..al, 2002: 4)، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكم المعرفة في هذا المجال بإطار فكرة تطوير أداء العمل، كونها تربط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William,2002:460).

2 ــ 2 ــ 1 مفهوم الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد للأداء (Armstrong, 2006: 7). فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعه (Meyer, 2002: 19)، ولا تــزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلــك المنظمــات

موجودة، إضافة إلى أن الإنشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما يزال مستمراً.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، ويرى البعض (Hale,2004: 13) أن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء. فأغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر Ecclec (1991: 131) عن الأداء بكونه " إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها "، ويتفق مع هذا السياق كل من Robins & Wiersema (1995: 278) إذ يعبران عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، ويستند Miller & Bromiley (1990: 757) إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء ويعدان الأداء محصلة قدرة المنظمة على إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية ، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. والأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Wright, et .. al, 1998: 259) والكاتب هنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرتفع لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وّأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله، ويركز كل من .Allen & Helms (2006: 437) في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها بإتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو" النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية –

على اختلاف أنواعهما- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".. وفـــي السياق نفسه يرى Montgomrey & Collis (1995: 119) بأن مزيج الموارد والقدرات المميز للمنظمة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في أدائهـــا. وينطلـــق Wit & Meyer(1998: 40) في إيرادهما تعريف الأداء من مدخل النظم وإعتبار الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها ، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التـــي تـــشكل داخل المنظمة . ويورد David (2001: 308) مفهوماً عاماً للأداء بوصفه إياه بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

2 ــ 2 ــ 2 أهمية الأداء

للتدليل على أهمية الأداء يرى كل من Dyer & Singh (1998: 660) أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الإهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية ، وأن أهميته في هذا المجال يمكن ان تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً (Theoretical) وتجريبياً (Empirical) وإدارياً (Managerial). فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية ، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 801). ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (Ginsberg & Venkatraman, 1985: 421). أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل

إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه ، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (Gupta, 2004: 9)، هذا وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولاً بكونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية ، ثانياً ، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها وإختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها ، مما يدعو إلى تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس ، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة (Brown & Laverich, 1994: 89).

2 ــ 2 ــ 3 مجالات الأداء

يختلف الكُتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240)، (Certo & Peter, 1995: 146)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به ، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها ، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها ، ويحدد كل من (Venkatraman & Ramanujam) مجالات أداء الاعمال في ميادين ومجاميع محددة يعد الأفضل ضمن هذا المضمار ، ويحدد الباحثان ميادين الأداء بميدان الأداء المالي ، ميدان الأداء العملياتي ، وميدان الفاعلية التنظيمية ، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل

ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 803-804) ، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين ، ويما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء.

- **ميدان الأداء المالي:** يعد استخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عملية قياس الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال ، ويرى Lynch (2003: 376) بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكتّاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد إعتباره الهدف الأهم بالمنظمة، وضمن هذا التوجه، ويعبرHunt & Morgan (1995: 6) عن تلك الاهمية بالقول إن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الاهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق. وضمن المنظور الإستراتيجي للأداء المالي، يرى كل من Venkatraman & Ramanujam (1986: 803) أن الأداء المالي هو ميدان الأداء الأكثر شيوعاً في معظم بحوث الإدارة الإستراتيجية، ويعتقد Harrison & John (1998: 47 ــ 48) أن مؤشرات الأداء المالي يمكن إستخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة ، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة ، يمكن للمديرين إستخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة ، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ إن المنظمة ذات الأداء المالي المرتفع ، تكون أكثر قدرة على الإستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة ، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق ، مقارنة بغيرها من المنظمات والتي تعاني من الأداء المالي المتردي. ويدعم هذا المنطق كل من Waddok & Graves (1997: 306) إذ يعتبران أن الأداء

المالي المتفوق يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لإقتناص فرص الاستثمار المختلفة ، ويساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم.

إن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي ، يضمن لها مركزاً تنافسياً متنوعاً ، ويفتح الافاق أمامها للإنطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره ، إذ إن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعدان وجهين لعملة واحدة (Hunt & Morgan, 1995: 6). ويضيف Thompson & Strickland (1999: 104) بأن أفضل الادلة حول قياس أداء المنظمة استراتيجياً هو أداؤها المالي .

ويلاحظ أن هناك سببين رئيسيين للإستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء، فأولاً ، إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء ، كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمنظمة ، والتي دائماً تكون أهدافاً مالية، ثانياً، إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة ، هذا وإن المقياس المالي الكلي ، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ إن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة، ولربما تكون غير ملاءمة (Vecchio, 1995:30). ويختلف الكتّاب في الاتفاق على مجموعة واحدة من النسب والمؤشرات المالية التي لها القدرة على قياس الأداء الإستراتيجي، إذ يركز كل من VenKatraman & Ramanjam (1986: 803) على نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية العائد على المبيعات، ونسبة إيراد السهم كمؤشر قادرة على قياس أداء المنظمة، ويحدد Thampson (1999: 182) النسب المالية الأكثر ملاءمة في قياس أداء المنظمة كالآتي : العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي ودوران صافي الموجودات، في حين يرى David (2001: 309) أن أهم هذه المؤشرات هي: العائد على الاستثمار ونمو الموجودات، أما Wheelen &

Hunger (241 – 240 :2008) فإنهما يعتقدان بان نسب العائد على الاستثمار ، العائد على حق الملكية وعائد السهم الواحد هي المؤشرات الأكثر ملاءمة للإستخدام عن قياس الأداء.

- **ميدان الأداء المالي وغير مالي (العملياتي / التشغيلي)** : يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الاعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة ، نوعية المنتوج / الخدمة المقدمة ، فاعلية العملية التسويقية ، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء علميات المنظمة، إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى Macmenamin (1999: 323 ــ 324) غن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الابعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الاسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة. وضمن هذا التوجه، ويعتقد Holbech (2005: 23) بانه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً إلى خلق التوازن بين الإهتمامات العملياتية والمالية. ويقدم Kaplan & Norton (1992: 71) إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف بـــ (Balanced Scorecard) إذ تضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم، وتعزز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمنظمة.

- **الفاعلية التنظيمية:** يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمـــال والـــذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي .

ويؤيد Allen وآخرون (2004: 7 -14) أنه من المفيد الإعتماد على هذا الميـدان بمفاهيمـه ومحاوره عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإداريـة، وخاصـة فـي مجـال بحـوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة نظراً لما تتطلبه الطبيعة المتـشابكة للأهـداف التنظيميـة وحاجـات الأطراف المرتبطة بها من إهتمام، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المـصالح فـي المنظمة، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف.

إن تعدد الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها وتعارضها في بعض الأحيان قـد يلقي بظلاله على أهمية وقدرة مفهوم الفاعلية التنظيمية على تقييم أداء المنظمـات، إذ إن الخلافـات حول تحديد مفهوم الفاعلية تنشأ من حقيقة أن المنظمات والأفراد القائمين على إدارتها والمرتبطين بها بشكل أو بآخر تكون لهم في الغالب أهداف متعددة ومتعارضة، وتعريف الأهداف التنظيمية يمكـن أن يكون مجالاً لوجهات نظر متباينة (Marr & Neely, 2001: 202).

ويحمل Porter (1996: 61 ــ 63) على مفهوم الفاعلية وقدرتها كميدان أداء تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسياً، ومثل معظم توجهاته يعطي Porter البعد التنافسي ضمن هيكـل الـصناعة الأهمية في مناقشته لموضوع الفاعلية، إذ يرى أن الإهتمام بالتحسين للفاعلية مهم لإنجـاز الربحيـة، ولكنه غير كاف، إذ إن المنظمات التي تتنافس على أساس الفاعلية وتبقى متفوقة على منافـسيها فـي ضمن نفس الصناعة هي قليلة جداً.

- **ميدان الكفاءة:** تمثل كفاءة المنظمة معيار الرشد في إستخدام المـوارد بـشقيها الملموسـة وغيـر الملموسة، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية إستمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر(Grubesic, et..al, 2009: 185). هذا خاصة وإن واقع البيئـة المعاصـرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني بإستمرار من ندرة الحصول على المـوارد بالكميات والنوعيات المطلوب لأداء أنشطتها (Rong, et..al, 2009). لذلك لابـد أن تقـوم المنظمـة

بإعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية Optimization في إستخدام الموارد المتوافرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوافرة، يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها(Chen, et..al, 2009: 187).

ويبين Wing (2006: 214) أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها، وهذا ينطبق على ضرورة إعتماد رضا الأفراد العاملين كإحد المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة لأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم االمستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أداء أعلى من كفاءة الأداء. وتعتبر عملية توفير إهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم، ستعزز الولاء للمنظمة كمسألة أساسية تكرس لها المنظمة المعاصرة كل طاقاتها، وبخاصة عند الأخذ بنظر الإعتبار القيم والمعتقدات السائدة في البيئة الإجتماعية، وما تؤمن به المنظمة ذاتها(Bonin, et..al, 2005: 37).

إن التأكيد ينصب هنا على حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين (Clark, 2000: 17) هما:

- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.
- سبل إستخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف

إذ يشير Hilary & Steve (1994: 280) أن العلاقة بين الفاعلية والكفاءة كبيرة جداً، فالبرغم من إمكانية أن تكون المنظمة فاعلة، وليست كفوءة، أو العكس لكن الإدارة تبحث دائماً عن وجود توافق ومطابقة بين هذين المفهومين، فالمطلوب أن تكون المنظمة فاعلة وكفوءة في آن واحد، ولتحقيق ذلك لا بد من تنسيق ومواءمة ثلاث قضايا رئيسة، وهي الأهداف، ومدى ملاءمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف، وكذلك النتائج المتحققة، ومدى إقترابها أو بعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل

المستخدمة. وهكذا فإن الكفاءة معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل الجوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وإقتراب النتائج المتحققة من تلك الأهداف (زاير، والغالبي،1998: 182 ـ 183).

2 ـ 2 ـ 4 الإتجاهات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي

لقد ولد إختلاف أساليب وطرق المنافسة لدى منظمات الأعمال من التنافس في العصر الصناعي إلى التنافس في عصر المعلوماتية إتجاهات وأفكاراً حديثة إنعكست بشكل أساسي على تحسين الأداء لتوليد معلومات من شأنها دعم القرارات الإدارية والخطط قصيرة وطويلة الأجل، بحيث تصب مخرجات الأداء في تفعيل مراحل الخطة الاستراتيجية للمنظمة لتأمين الإنسجام في القرارات التشغيلية والمالية قصيرة الأجل مع أهداف الخطة الإستراتيجية التي تنتج معلومات تتسم بالموضوعية والدقة والتوقيت المناسب والشمولية الداعمة للخطة الاستراتيجية المبنية في ظل متغيرات المنافسة والعالمية وثورة المعلوماتية (إدريس، 2001: 49)، وبهذا حدد الشمري (2007: 113 ـ 143) الإتجاهات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي كالآتي:

1. جوائز الأداء، والمتمثلة بمسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية بالإستناد إلى التميز من خلال جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة فيها والتي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمر.

ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منافسه في تقديم هذه الخدمات، أو بوضع جداول لمقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير أو المؤشرات التي يتم تطويرها لهذا الغرض.

ومن أشهر جوائز التميز جائزة ديمنج Deming Application Prize ، والجائزة الكندية Canada Awards for Business Excellence ، وجائزة بالدريج Malcolm Baldrige National .

2. إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة بإستمرار لتحسين الجودة، والوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له (خضير، 2000).

3. سلسلة مواصفات الأيزو ISO 9000، وهي مقياس عالمي لإدارة الجودة صدر عن المنظمة العالمية للمقاييس في عام 1987، كمجموعة من المقاييس تتناول كافة جوانب العمليات في الشركات لتحليل عدد من العناصر والتأكد من مطابقتها للمقاييس، وتتعلق معظم عناصر الأيزو ببعضها بعضاً، ولذلك فمن الصعوبة التعامل مع عنصر دون أخذ بقية العناصر، حيث تهدف شهادة الأيزو إلى ضمان حصول العملاء على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها بطريقة فعالة وغير مكلفة (Williams,2003: 97-98).

4. المقارنة المرجعية، والتي تهدف إلى مساعدة المنظمة على مقارنة الأداء المتحقق مع أداء المنظمات الأخرى والمساعدة في وضع الهدف وتجاوز العقبات حسب ما حددها: (بني حمدان، وإدريس، 2009: 426 – 429) كالآتي:

1. تحديد عوامل النجاح الحاكمة أو أهداف الجودة.
2. تحديد مايلي بالنسبة لكل عامل نجاح أو هدف:
   - المنافسون.
   - المنظمات غير المنافسة والتي لديها نفس المشكلات.
   - المعايير الأساسية الممكنة التي يستخدمها المعاونون مع المنظمة.

- المعلومات المقارنة سواء على المستوى الإقليمي إو على مستوى الدولة.

3. إثارة الأفكار لكل عامل من العوامل السابقة فيما يتعلق بمصادر المعلومات الممكن الإفادة منها.
4. جمع المعلومات.
5. إعداد تقرير منظم عن الاتجاهات للتأكد من تقديم المعلومات بطريقة مفيدة إلى العملاء.
6. المراجعة المنتظمة لمصادر المعلومات الجديدة ومراجعة دقة معلومات هذه المصادر (توفيق، 2003: 342 ـ 343).

2 - 3: الدراسات السابقة

في ضوء جهود الباحث المتواضعة، وحرصه على التنقيب عن كل ما يعزز سعيه العلمي، فقد تمكن من العثور على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوعه وكما يلي:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

دراسة ياغي (2009) بعنوان "أثر برنامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن"، هدفت إلى تحليل أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن، وقد تم تحليل آراء مديري المصارف فيما يتعلق بتأثير برامج التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير الاهـداف، وتغيير الهياكل التنظيمية، وتغيير العمليات المصرفية الداخلية، وتغيير فلسفة إدارة المـوارد البـشرية المطبقة لدى المصارف على مستوى أدائها المتوازن المكون من الأداء المالي وخدمة العملاء، والتعلم والإبداع، والعمليات الداخلية لهذه المصارف. تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في الأردن البالغ عددها (23) مصرفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كـاداة رئيـسة

لجمع البيانات، وقد تم توزيع (350) استبانة مكونة من (99) فقرة، وتــم إســترداد (260) اســتبانة صالحة للتحليل، وقد كان مديرو المصارف هم وحدة المعاينة والتحليل. بالإضافة إلى إعتماد الباحــث على التقارير المالية للمصارف المبحوثة للأعوام (2006 ــ 2008) من أجل تحليل الأداء المالي لهذه المصارف. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فــي تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي وبطاقة الأداء المتــوازن تعــزى إلــى متغيــراتهم الشخصية والوظيفية وإلى تجارب المصارف.

ويرى الباحث أن دراسة ياغي (2009) تتقارب مع الدراسة الحالية من حيث الإعتماد على معايير الأداء وهي الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية.

دراسة القاسم (2008) بعنوان "تأثير إلتزام المصارف التجارية العاملة فــي الأردن بمبــادئ الفطنة المنظمية على أدائها المؤسسي"، هدفت إلى التعرف على مدى توافر مبادئ الفطنة المنظمية في المصارف التجارية العاملة في الأردن، ومدى تأثير إلتزامها بها على مستوى أدائها المؤسسي. تمثــل مجتمع الدراسة في الجهاز المصرفي الأردني، وعينتها المصارف التجارية العاملة في الأردن والبالغ عددها (23) مصرفاً. أما وحدة المعاينة والتحليل فقد شملت (230) مديراً ومدبر دائرة ورئيس قــسم، تم إختيارهم بشكل عشوائي من بين (460) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة. كما إختــار الباحــث مجموعة من العاملين في المصارف مجتمع الدراسة كعينة عشوائية وصل عددهم إلى (120) موظفاً، للتعرف على مدى توافر مبادئ المنظمة الفطنة فيها وتأثير الالتزام بها على أداء المصارف من وجهة نظرهم. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: تتوافر مبادئ الفطنة المنظمية الإثنى عشر في المصارف التجارية العاملة في الأردن. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف

الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حبث توافر مبادئ الفطنة المنظمية، او من حيث تأثير الإلتزام بمبادئ الفطنة المنظمية فيها على أدائها المؤسسي.

ويرى الباحث أن دراسة القاسم (2008) تتقارب مع الدراسة الحالية من حيث المتغير التابع والمتعلق بالأداء ومكان التطبيق واخيراً وحدة معاينة الدراسة.

دراسة عباينة والعدوان (2008) بعنوان "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، هدفت إلى التعرف على إتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيميوالمتمثلة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري، كما هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي المحددة من قبل Senge (1990). وقد تم توزيع 339 استبانة على المديرين العاملين في البلديات الواقعة في إقليم الشمال والوسط. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة متوسط. وأظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب 67% من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي. وأظهر المبحوثون الذكور ذوو المسمى الوظيفي (مدير) ويعملون في بلدية خارج مركز المحافظة والذين شاركوا ببرنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي إتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي.

ويرى الباحث أن دراسة عباينة والعدوان (2008) إختلفت عن الدراسة الحالية بتناول الموضوع حيث إن دراستهما تعلقت بالتعلم التنظيمي، فيما إتخذت الدراسة منظمة التعلم كأساس لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة بني هاني (2007) بعنوان "أساسيات بناء منظمة التعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، سعت نحو الكشف عن مدى توافر أساسيات منظمة التعلم في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وتحديد مستوى الفروق بين أسياسيات منظمة التعلم والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جهة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات من جهة أخرى. وقد بلغت عينة الدراسة 22 شركة مثلت ما نسبته 73% من مجتمع الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن شركات صناعة البرمجيات في الأردن تتوافر فيها أساسيات بناء منظمة التعلم، إذ بلغ المتوسط العام (3.91)، وهذا يعنى درجة تطبيق عالية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء منظمة التعلم، والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدا الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء منظمة التعلم، وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن ما عدا البرمجيات الجديدة المنتجة سنوياً.

ويرى الباحث أن بني هاني (2007) تتقارب مع الدراسة الحالية من حيث البناء إلا أنها تختلف من حيث المتغيرات المستخدمة في الدراسة، والبيئة المكانية لتطبيق الدراسة.

دراسة العواوده (2007) بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، سعت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان، وعددها (47) شركة، وقد إعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله. وتم استخدام الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات الرئيسة، بالإضافة إلى مقابلة عينة من المسؤولين نفذت بعد إكتمال النتائج. وقد تم توزيع (155) استبانة على خمسة مديرين من أعضاء الإدارة العليا

لكل شركة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (107) استبانات، كانت منها (101) صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من انتائج أبرزها: تمتلك الشركات مرونة استراتيجية كلية بدرجة متوسطة (3.42)، حيث إحتلت مرونة السوق المرتبة الاولى، تليها مرونة الغنتاج، ثـم المرونــة التنافــسية، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغ معامل الإرتباط (0.544). وفيما يتعلق بأثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الكلي فقد أظهرت النتــائج بــأن متغير المرونة التنافسية كان الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء الكلي تلاه، متغيــر مرونــة الإنتــاج وأخيراً، متغير مرونة السوق حيث بلغت قــيم المعامــل المعيــاري (Beta) (5.542) ؛ (0.217) ؛ (0.199) وعلى التوالي.

ويرى الباحث أن العواوده (2007) تتقارب مع الدراسة الحالية من حيث الإعتماد على الأداء كمتغير تابع، بالإضافة إلى متغير المرونة الذي يعد واحداً من متغيرات خصائص منظمة التعلم.

دراسة أبو خضير (2006) بعنوان "إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم في معهد الإدارة العامة"، والتي هدفت إلى تقديم تصور لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانات معهد الإدارة العامة ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم منظمة التعلم في المعهد، واتضح من خلاله، أن معهد الإدارة العامة تتوافر لديه مقومات منظمة التعلم، وهي على الترتيب: نظام التقنية، نظام إدارة المعرفة، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، ونظام التعلم، ومن ناحية أخرى فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة لمنظمة التعلم بالمعهد تبعاً لمتغيرات مقر العمل، المؤهل، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة.

وتضمنت دراسة (أبو خضير) التعلم التنظيمي فيما تضمنت الدراسة الحالية متغيرات لبناء منظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية.

دراسة أيوب (2004) بعنوان "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى". هدفت إلى التعرف إلى رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي. وقد تم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي الذي تتم ممارسته في المنشآت في ثلاثة أبعاد هي: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي. وتم تحديد عملية التغيير الاستراتيجي في أربع مراحل هي: الإستعداد الدائم للتغيير، والتخطيط المستمر للتغيير وتطبيق خطة التغيير والتعلم من خلال التطبيق، والعلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وعملية التغيير الإستراتيجي، ودراسة ما إذا كان نجاح التغيير الاستراتيجي يتأثر بوجود خطة محددة للتعلم التنظيمي، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من القيادات العليا قوامها 162 قيادياً تم إختيارها من 55 منشآة سعودية في المهن الصناعية والزراعية والمالية والخدمات والمقاولات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها:

1. إن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات إرتباطاً بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الإدارة العليا، وأحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة.
2. اختلاف ممارسة التعلم التنظيمي بإختلاف دعم الإدارة العليا، وبإختلاف نوع النشاط الإقتصادي، وبإختلاف نوع ملكية المنشآت، وبإختلاف حجم المنشأة.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي في منشآت الدراسة وبين ممارسة التعلم التنظيمي.

ويرى الباحث أن دراسة (أيوب) تمثل بحثاً في ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى لمساندة عملية التغيير الاستراتيجي، أما الدراسة الحالية فقد تضمنت العديد من المتغيرات لبناء أنموذج مقترح لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية

دراسة الفاعوري وبكار (2004) بعنوان "إدارة الإبداع في منظمات التعلم: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية". الهادفة إلى إكتشاف مدى وجود العناصر الملاءمة لبناء منظمة التعلم، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس منظمة التعلم وبين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تطبق عناصر بناء منظمة التعلم في شركة الاتصالات موبايلكم بمستوى متوسط.
2. وجود علاقة إرتباط إيجابية بين عناصر منظمة التعلم والمتمثلة في الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الإستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجعة)، وبين الإبداع.
3. مستوى إدارة الإبداع في شركة الإتصالات موبايلكم كان بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تعلقت بالإبداع الحاصل في منظمات التعلم وطبقت الدراسة في شركة موبايلكم الأردنية، أما الدراسة الحالية فقد تعلقت ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات تم وضعها من قبل الباحث لتطبيقها في المصارف التجارية الأردنية.

دراسة هيجان (1998) بعنوان "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم". هدفت إلى التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي، وتقديم أنموذج للتعلم التنظيمي مع شرح مكوناته، ثم وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم مع التركيز على أنموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي. وتم إستخدام منهج الدراسة المسحية بالإضافة إلى المنهج الوصفي القائم على فحص وتحليل ما هو متوافر من الأدبيات في مجال التعلم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها:

1. إن العصر ما هو إلا عصر المنظمات المستمدة للتعلم وأن الـتعلم التنظيمـي يقـدم الأصـلح للمنظمات الراغبة في إدامة المنافسة والبناء.

2. إن الظروف التي تعايشها المنظمات المعاصرة والتحديات التـي تواجههـا بـسبب التغيـرات الإقتصادية والإجتماعية والتقنية قد أوضحت ان النظريات التقليدية في مجال الإدارة ليـست كافيـة لمساعدتها على مواجهة مشكلاتها، مما دفع المفكرين نحو البحث عن استراتيجية جديدة تحقق أهدافها.

3. يعد التعلم التنظيمي إحدى الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات المعاصـرة لمعالجـة مشكلاتها.

4. إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً، وإنما يمثل نوعاً من التحدي للمنظمـات التـي تحاول تطبيقه، بسبب المعوقات التي تحول دون فاعلية عملية التعلم التنظيمي.

ويرى الباحث أن دراسة (هيجان) تعاملت مع التعلم التنظيمي كأساس لبناء منظمة التعلم من خلال التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي، وتقديم أنموذج للتعلم التنظيمي مع شرح مكوناته، ثم وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم، أما الدراسة الحالية فقد تعلقت ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات تم وضعها من قبل الباحث لتطبيقها في المصارف التجارية الأردنية.

ثانياً: الدراسات باللغة الاجنبية

هدفت دراسـة Weldy (2009: 58-68) بعنوان " Learning organization and transfer: strategies for improving performance". إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين منظمة التعلم وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. أجريـت الدراسـة على 212 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية في لوس أنجلوس، وتم في الدراسة توضيح العلاقـة بين منظمة التعلم وتحويل التدريب كاستراتيجيه لتسهيل التعلم وإدارة المعرفة من خلال إستعراض ما

أشارت إليه الدراسات السابقة في الموضوع، وقد توصلت الدراسة أن منظمة التعلم وتحويل التـدريب يعتبران عوامل هامة لتحسن أداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية، وأن هناك علاقة بين منظمة التعلم وتحويل التدريب وبين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

ويرى الباحث أن دراسة (Weldy) تعلقت بتوضيح العلاقة بين منظمة التعلم والتدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة وتحسين الأداء، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية ، وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

كما هدفت دراسة Song, et..al (2009: 43 - 64) بعنـوان " The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context". إلـى تقييم محتوى الثقافة المتعلقة بمنظمة التعلم في كوريا من خلال أبعاد منظمة التعلم المحددة مـن قبـل (Watkins and Marsick, 1997) . تم تطبيق الدراسة على مجموعة من القطاعات العاملة في كوريا والمتمثلة بكل من الصناعات الإلكترونية؛ وصناعة الاتصالات؛ وتكنولوجيا المعلومـات؛ وصـناعة الإنشاءات؛ والصناعات الخفيفة؛ وصناعة النفط والغاز؛ والصناعات الكيماوية؛ والتجـارة الدوليـة؛ والتأمين والتمويل. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 1529 فرداً يعملون ضمن هذه الصناعات، وقـد توصلت الدراسة إلى المقياس المحدد من قبل (Watkins and Marsick, 1997) لأبعاد منظمة الـتعلم صالح وجيد للتطبيق في البيئة الكورية حتى وإن تعدد الثقافات الموجودة فيها.

ويرى الباحث أن دراسة (Song, et..al) تعلقت بتقييم محتوى الثقافة المتعلقة بمنظمة التعلم في كوريا من خلال أبعاد منظمة التعلم المحددة من قبل (Watkins and Marsick, 1997)، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة

بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

وقد قام Davis & Daley (2008) بدراسة بعنوان " The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance". هدفت إلى اختبار العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم المحددة من قبل الباحثين (Watkins and Marsick, 1996) والأداء المالي للشركات. المحدد بكل من العائد على الاستثمار؛ والعائد على حق الملكية؛ والقوة الإيرادية؛ والعائد المتحقق من كل عامل بالإضافة إلى نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. تكونت عينة الدراسة من 2000 شركة تعمل في مجال التسويق والموارد البشرية تعمل في الولايات المتحدة، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري الموارد البشرية ومديري التسويق أو من يقوم مقامهم في هذه الشركات، وتم إعداد إستبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاعتماد على أبعاد منظمة التعلم المحددة من قبل (Watkins and Marsick, 1997). وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباط ايجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي لتلك الشركات.

ويرى الباحث أن دراسة (Davis & Daley) إرتبطت بتوضيح العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم الموضوعة من قبل (Watkins & Marsick, 1996) والأداء المالي، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية ، وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسة Mahbubul (2008) بعنوان " A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change". الهادفة إلى فحص العلاقة بين منظمة التعلم والاستعداد إلى التغيير. حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد منظمة التعلم على ما أورده الباحثان (Watkins and Marsick, 1996) أما ما يتعلق بمضامين الاستعداد إلى التغيير فقد تم

الاعتماد على إدراك العاملين في المنظمات لاستعداد منظماتهم إلى التغيير من خلال ما أورده كل من (unham, Grube, Gardner, Cummings, and Pierce, 1989). وقد أجريت الدراسة على المنظمات غير الهادفة للربح في جنوب ولاية كاليفورنيا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من 93 فرداً، وقد تم إستخدام الإحصاء الوصفي لوصف إستجابات عينة الدراسة حول منظماتهم، بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقات الداخلية بين متغيرات الدراسة، وقد تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الاختلافات في وجهة نظر عينة الدراسة حول إستعداد منظماتهم للتغيير تبعاً لإختلاف المتغيرات الديموغرافية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين نحو مضامين منظمة التعلم كان مرتفعاً ، وأن هناك علاقة إرتباط دالة بين أبعاد منظمة التعلم وبين مستوى إدراك الإستعداد للتغيير، وأن هناك إختلافاً في وجهة نظر عينة الدراسة حول إستعداد منظماتهم للتغيير تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

ويرى الباحث أن دراسة (Mahbubul) تعلقت بتوضيح العلاقة بين منظمة التعلم والاستعداد للتغير الحاصل نتيجة التحول نحو منظمة التعلم، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

وقام David (2008) بدراسة بعنوان " A validation of the learning organization as a driver of performance improvement ". هدفت إلى بيان ما لأبعاد منظمة التعلم من تأثير على الأداء المالي والمعرفي في شركات تصنيع الاسطوانات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى الاختلافات النسبية في المنافع المتحققة من تبني أبعاد منظمة التعلم على الأداء، بالإضافة إلى أن الحجم واستقرار البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية لهذه الشركات مكن هذه الشركات من تحقيق أداء عالٍ نسبياً. وبينت الدراسة أيضاً فيما يتعلق بالحجم التنظيمي لهذه الشركات أنه كلما زاد

الحجم التنظيمي لها كلما زاد مقدار التعلم داخل هذه المنظمات وبالتالي الأثر على الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن توافر مناخ ملائم للتعلم سيؤدي إلى تحسين العمليات التي تقوم بها هذه المنظمات، وأخيراً، إن تبني مفهوم منظمة التعلم في هذه المنظمات سيؤدي إلى وجود إستراتيجيات تكيفية تؤدي بها إلى الإنتقال نحو الأسواق العالمية.

ويرى الباحث أن دراسة (David) إرتبطت بتوضيح الأثر المحتمل لأبعاد منظمة التعلم على الأداء المالي والمعرفي، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية ، وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسة Rebelo & Gomes (2008) بعنوان " Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future". الهادفة إلى تحليل التطـور التاريخي للتعلم التنظيمي ومنظمة التعلم واقتراح دليل إرشادي مستقبلي يتعلق بالمفهومين، تم الاعتماد على أنموذج مراحل دورة الحياة كإطار لتحليل التطور الذي حصل في مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بكل من التعلم التنظيمـي ومنظمـة التعلم توصل الباحثان إلى اقتراح مفهوم شمولي لكل من المفهومين. بالاضافة إلـى قيـام البـاحثين بالتوصية على أنه على الباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم أن يقدموا إسهامات عمليـة ونظرية أكثر حداثة وذلك من خلال القيام بالعديد من الدراسات المستقبلية.

ويرى الباحث أن دراسة (Rebelo & Gomes) إرتبطت بتوضيح التطور التاريخي لمفهوم التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم بالإعتماد على أنموذج دورة الحياة، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

وقد قام Sakalas & Venskus (2007) بدراسة بعنوان " Interaction of Learning Organization and Organizational Structure". هدفت إلى فحص الفوائد المتأتية والمكاسب المتحققة من الهياكل التنظيمية الجديدة وإمكانية التطبيق الفعلية في بيئة الصناعة الخرسانية. وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: إن مفهوم التغيير السريع، ومنظمة التعلم صعب الإدراك بدون وجود هيكل إداري تنظيمي واضح المعالم، وأن الهيكل التنظيمي للمنظمة من المفترض أن يشتمل على الظروف الملاءمة لتحقيق فعال للإتصالات بين فئات المتعاملين مع المنظمة. وأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي الموجود في المنظمة وتعلمها تنظيمياً.

ويرى الباحث أن دراسة (Sakalas & Venskus) اعتمدت على معرفة الفوائد الناتجة من التفاعل الحاصل بين منظمة التعلم والهيكل التنظيمي المعمول به، إلا أن الدراسة الحالية إعتمدت على مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم التي تم إختيارها وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسة Ellinger, et..al (2007) بعنوان " Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance". هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي. تكونت عينة الدراسة من 400 مدير يعملون في الإدارة الوسطى في مجموعة من المصانع الأمريكية، وقد تم الاعتماد في الحصول على بيانات الدراسة من خلال أداتين، الإستبانة والبيانات المالية لهذه المصانع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود علاقة دالة معنوية بين أبعاد منظمة التعلم وأدائها المالي.

ويرى الباحث أن دراسة (Ellinger, et..al) تتشابه مع الدراسة الحالية بتوضيح تأثير أبعاد منظمة التعلم على الأداء التنظيمي، إلا أنها تختلف من خلال بناء أنموذج لمنظمة التعلم بالإعتماد على مجموعة من المتغيرات إختارها الباحث ملاءمة لبيئة المصارف التجارية الأردنية.

دراسة Chang & Sun (2007) بعنوان " Exploring the Correspondence between Total Quality Management and Peter Senge's Disciplines of a Learning Organization: A Taiwan Perspective". هدفت توضيح طبيعة العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل منظمة التعلم. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الباحثين الأكاديميين، ومجموعة من المستشارين في مجال الإدارة والأعمال في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد منظمة التعلم، ومن خلال تطبيق أسلوب التحليل الإحصائي العنقودي تبين أن كلاً من عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد منظمة التعلم تم تصنيفها ضمن عنقودين رئيسيين، هما عنقود الجودة الشاملة، وعنقود منظمة التعلم.

ويرى الباحث أن دراسة (Chang & Sun) تبنت معرفة العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل منظمة التعلم، من وجهة نظر الباحثين الأكاديميين، ومجموعة من المستشارين في مجال الإدارة والأعمال في تايوان، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسة Liao (2006) بعنوان "A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation". هدفت إلى اختبار العلاقة بين منظمة التعلم وكل من تبادل المعرفة والإبداع المنظمي، وقد تكونت عينة الدراسة من 254 عاملاً في تايوانو وتوصلت

الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لكل من الاهتمام والرؤية والثقة كعوامل مستقلة على تبادل المعرفة والإبداع التنظيمي، وأنه لا توجد علاقة دالة للالتزام بالتعلم على تبادل المعرفة والإبداع المنظمي، وأخيراً هناك تأثير دال لمتغير الاتصالات على الإبداع المنظمي، وعدم وجود تأثير دال للاتصالات على تبادل المعرفة.

ويرى الباحث أن دراسة (Liao) ترتبط بتوضيح العلاقة بين منظمة التعلم وكل من تبادل المعرفة والإبداع المنظمي، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسة Bhatnagar (2006) بعنوان " Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: An empirical analysis". الهادفة إلى قياس مستوى إدراك قدرات التعلم التنظيمي لدي عينة من مديري المنظمات العامة والخاصة في الهند، وتحديد علاقة قدرات التعلم التنظيمي بأداء تلك الشركات، وقد تكونت عينة الدراسة من 612 مديراً، وثم استخدام إستبانة معدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك قدرات التعلم التنظيمي كان عالياً لدى عينة الدراسة من المديرين الذين يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات، ومنخفضاً لدى عينة الدراسة من المديرين الذين يعملون في القطاع الهندسي، بالإضافة إلى أن هناك علاقة إرتباط بين قدرات التعلم التنظيمي وكل من الأداء بشقيه المالي وغير المالي.

ويرى الباحث أن دراسة (Bhatnagar) إرتبطت بقياس مستوى إدراك قدرات التعلم التنظيمي لدى عينة من المديرين وتحديد علاقة قدرات التعلم التنظيمي بأداء تلك المنظمات، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين

خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

وهدفت الدراسة التي تقدم بها Chermack, et..al (2006: 767 ــ 777) بعنوان " Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics ". إلى وصف العلاقة بين تخطيط السيناريو وإدراك خصائص منظمة التعلم، من خلال الإجابة عن السؤال التالي: "ما هو أثر تخطيط السيناريو على إدراك الأفراد أو قدرة المنظمات على التعلم والتكيف بشكل مستمر؟". تكونت عينة الدراسة من عشرة مشاريع تخطيط سيناريو في المعاهد التعليمية في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك علاقة معنوية بين تخطيط السيناريو وإدراك خصائص منظمة التعلم بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتخطيط السيناريو ومنظمة التعلم.

ويرى الباحث أن دراسة (Bhatnagar) هدفت بشكل أساسي إلى بيان العلاقة بين تخطيط السيناريو وإدراك خصائص منظمة التعلم، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسة Kenny (2006: 353 ــ 368) بعنوان " Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy". إلى تطوير أنموذج نظري للتغيير الاستراتيجي والذي يربط التعلم داخل المنظمات بالعملية الاستراتيجية. وقد تم تطوير الأنموذج من خلال مراجعة الأدبيات السابقة لمواضيع التخطيط الاستراتيجي والتعلم ومنظمة التعلم. وقد تم توضيح

العلاقة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والتعلم داخل المنظمات بإطار نظري. وقد توصلت الدراسة إلى صياغة أنموذج يربط بين الاستراتيجية ومنظمة التعلم بالاعتماد على مضامين كل موضوع.

ويرى الباحث أن دراسة (Kenny) إعتمدت على التعلم الحاصل داخل المنظمات لتطوير أنموذج نظري للتغيير الاستراتيجي، إلا أن الدراسة الحالية إعتمدت على مجموعة من المتغيرات تم إختيارها قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية ، وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

وهدفت الدراسة التي تقدم بها كل من Dymock & McCarthy (2006: 525 - 536) بعنوان "Towards a learning organization? Employee perceptions" إلى توضيح إدراك العاملين لتطوير ثقافة تعلم في المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطمح أن تصبح منظمة متعلمة، تكونت عينة الدراسة من 80 مديراً للتطوير الإداري بالإضافة إلى 20 من العاملين في هذه المصانع، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية كانت تستخدم التعلم لتطوير ميزة تنافسية، وإن العاملين في المراحل المختلفة بحاجة إلى فهم وقبول الحاجة إلى التعلم وتطوير القدرات لكي يتم نجاح الشركة، بالإضافة إلى ذلك تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين أهداف الشركة وتطلعات العاملين في هذه الشركات، وأن الأغلبية من العاملين أظهروا قبولاً كبيراً لسياسات الشركة التي تحض على التعلم لما لها من أثر كبير على العاملين والشركة.

ويرى الباحث أن دراسة (Dymock & McCarthy) اعتمدت على إدراك العاملين لتطوير ثقافة تعلم في المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم، فيما تبنت الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية ،

وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

وقدم Ford (2006: 495 - 524) دراسة بعنوان " Organizational learning, change and power: toward a practice-theory framework " هدفت إلى فحص ممارسات المديرين التنفيذيين بالإجراءات المستخدمة في إدارة البيئة الداعمة والباعثة للتعلم بالإضافة إلى إدامة التغيير التنظيمـــي، ووصف نظرية الممارسة التي توجه جهودهم، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على دراسة الحالة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظرية الممارسة حُددت كثلاثة مبادئ عملية من القـــوة والتـــي تساعد وتدعم على التكيف البيئي للتعلم والتغيير التنظيمي.

ويرى الباحث أن دراسة (Ford) عملت على فحص ممارسات المديرين التنفيذيين بالإجراءات المستخدمة في إدارة البيئة الداعمة والباعثة للتعلم، فيما تبنت الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات تم إختيارها قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

وهدفت الدراسة التي تقدم بها كل من Khadra & Rawabdeh (2006: 455 - 474) بعنوان " Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies" إلى اختبار تأثير الأداء التنظيمي على تطبيقات الإدارة والموارد البـــشرية، بالإضافة إلى تحديد العناصر الرئيسة لتطور مفهوم منظمة التعلم في المملكة الأردنية الهاشمية. وقـــد تكونت عينة الدراسة من 41 شركة صناعية عاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم بناء أداة القياس في هذه الدراسة لتعكس طبيعة العلاقة بين تطبيقات التعلم التنظيمي وكل من مقـــاييس الأداء المـــالي والتشغيلي، وقد أشارت نتائج الدراسة بأن مفهوم منظمة التعلم يمكن توضيحه فـــي بيئـــة الـــشركات

الصناعية في الأردن من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ القيـادة ؛ التخطـيط الاستراتيجي ؛ الهيكل التنظيمي العمودي ؛ نظام إدارة المعرفة ؛ نظام العوائد ؛ نظـام تقيـيم الأداء، بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة بين هذه العناصر والأداء الكلي لهذه الشركات الصناعية.

ويرى الباحث أن دراسة (Khadra & Rawabdeh) إعتمدت بالأساس على تأثير الأداء التنظيمي على كل من الإدارة والموارد البشرية في المنظمات الصناعية عينة الدراسة لتطوير مفهوم منظمة التعلم لهذه المنظمات، فيما تبنت الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسـة Aramburu, et..al (2006: 434 - 454) بعنـوان " Organizational learning, change process, and evolution of management systems: Empirical evidence from the Basque Region" إلى تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي للشركات الصناعية في إسـبانيا والأنظمـة الإدارية المعمول بها في هذه الشركات. وقد تم توزيع الاستبانة المعدة لتحقيق أهداف الدراسة علـى الرؤساء التنفيذيين لــ 200 شركة صناعية في مدينة الباسك Basque فـي إسـبانيا. وقـد توصـلت الدراسة أن أنظمة الإدارة المعمول بها في هذه الشركات لا تتكيف مع مستوى التعلم الذي يمكن تحقيقه كنتيجة للتغيير، وأن الشركات التي خاضت تجربة التغيير في مستوى عالٍ من التعلم كانت أنظمتهـا الإدارية أكثر تكيفاً من الشركات التي لم تخض تجربة التغيير.

ويرى الباحث أن دراسة (Aramburu, et..al) إعتمدت على تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والأنظمة الإدارية للشركات الصناعية في أسبانيا، فيما تبنت الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية

وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسة Kontoghiorghes, et..al (2005) بعنوان " Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance". الهادفة إلى بيان طبيعة العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وكل من تبني التغيير، والإبداع والأداء المنظمي، وقد تكونت عينة الدراسة من 300 فرد من العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات في المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة على 256 فرداً من العاملين في شركات التأمين الصحي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص منظمة التعلم وكل من تبيني التغيير السريع، وسرعة تقديم الخدمة / المنتج، بالإضافة إلى وجود علاقة دالة بين الإبداع والأداء المنظمي.

ويرى الباحث أن دراسة (Kontoghiorghes, et..al) إرتبطت بتوضيح العلاقة بين خصائص منظمة التعلم وكل من تبني التغيير والإبداع والأداء المنظمي، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم التي اختارها وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

دراسة Yang,et..al (2004) بعنوان " The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Management and Validation". هدفت إلى تطوير أداة صادقة متعددة الأبعاد لقياس منظمة التعلم وتقييمها، واستخدمت الدراسة أسلوب البحث الوثائقي من المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة، وتم إخضاع الأداة إلى ثلاث مراحل من الاختبارات الاستطلاعية للتأكد من صدقها وثباتها، وقد شارك في هذه الاختبارات مديرو ومسؤولو تطوير الموارد البشرية من العديد من المنظمات. وللتأكد من صدق وثبات الأداة ميدانياً، قامت الباحثات باستخدام مدخل المسح الإجتماعي

من خلال تطبيق الأنموذج على عينة قصدية مكونة من 836 فرداً من العديد من المنظمات (49% منهم يعملون في قطاع الخدمات، و 42% في الصناعة، و 4% فقط يعملون في قطاعات حكومية أو غيرها من المنظمات العامة)، وأسفرت الدراسة عن تطوير أداة تتسم بدرجة مقبولة من الصدق والثبات لقياس أبعاد منظمة التعلم، وتكونت الأداة من سبعة أبعاد لمنظمة التعلم، وبعدين لقياس أداة المنظمة، والمقصود بالأبعاد (السمات أو الخصائص التي ينبغي ان تتسم بها منظمة التعلم). بالإضافة إلى أن الأداة تحتاج إلى مزيد من التجريب على عينة عشوائية أكثر تنوعاً وأكبر حجماً من العينة التي أجريت عليها الدراسة الحالية.

ويرى الباحث أن دراسة (Yang,et..al) هدفت إلى تطوير أداة صادقة متعددة الأبعاد لقياس منظمة التعلم وتقييمها، إلا أن الدراسة الحالية تعلقت ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية.

دراسة Sudharatna & Li (2004) بعنوان " Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry". هدفت إلى توضيح العلاقة بين خصائص منظمات التعلم وإستعداد المنظمات للتغيير بالإستناد على الأدب النظري، أجريت الدراسة على صناعة الإتصالات الخلوية في تايلاند، وقد تم إختيار شركتين تمثلان قيادة السوق، وتم إسترجاع ما نسبته (76.4%) من الاستبانات الموزعة على الشركة الأولى، وما نسبته (52.8%) من الشركة الثانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين خصائص منظمات التعلم وإستعدادها نحو التغيير، بالإضافة إلى أن خصائص منظمة التعلم تعد عوامل رئيسة لقياس نجاح المنظمة.

ويرى الباحث أن دراسة (Sudharatna & Li) تمثل بحثاً في خصائص منظمة التعلم وعلاقة هذه الخصائص بالاستعداد لعملية التغيير، أما الدراسة الحالية فقد تضمنت العديد من المتغيرات لبناء أنموذج مقترح لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية.

دراسة Alavi & McCormick (2003) بعنوان " Some Cultural Consideration for the Applying the Learning Organization Model to Iranian Organization". الهادفة إلى استقصاء بعض العوامل الثقافية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تطبيق منظمة التعلم في المنظمات، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الإجتماعي من المنهج الوصفي من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية من المديرين الإيرانيين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: ظهور مستويات عالية في كل من بعد مصادر القوة والنفوذ، وبعد التعاون الجماعي داخل الفريق، وظهور مستويات ضعيفة في روح التعاون على المستوى المجتمعي والتوجهات المستقبلية، وإن تطبيق أنموذج منظمة التعلم يتوقف على مدى مراعاة الاختلافات الثقافية.

ويرى الباحث أن دراسة (Alavi & McCormick) إعتمدت على العوامل الثقافية الضرورية لتطبيق منظمة التعلم، إلا أن الدراسة الحالية تركزت على بناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية من خلال مجموعة من المتغيرات إختارها الباحث تتلاءم وبيئة المصارف الأردنية.

دراسة Ellinger, et..al (2002) بعنوان " The Relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment". الهادفة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي "ما هي طبيعة العلاقة بين الأبعاد السبعة لمنظمة التعلم المحددة من قبل (Watkins & Marsick, 1996) والأداء المالي المحدد بكل من العائد على حق الملكية والعائد على الموجودات والقيمة السوقية المضافة، وقد تكونت عينة الدراسة من 400 مدير من

العاملين في المستويات الوسطى في الشركات الخدمية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي لتلك الشركات.

ويرى الباحث أن دراسة (Ellinger, et..al) إرتبطت بتوضيح العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم الموضوعة من قبل (Watkins & Marsick, 1996) والأداء المالي، فيما تتعلق الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالتطبيق على المصارف التجارية الأردنية وبيان العلاقة بين خصائص منظمة التعلم التي إختارها الباحث وتحسين الأداء المحدد بالأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

وقدم Chalofsky (2001) دراسة بعنوان " Increasing Capacity to Learn in the Learning Organization Innovative Session". هدفت إلى عرض النظريات والبحوث في مجال منظمة التعلم، القيام بتحليل النشاطات التجريبية لتطبيق نماذج منظمات التعلم في جهات أكاديمية وتنظيمية. بالإضافة إلى بناء أنموذج لمنظمة التعلم. وتم استخدام المدخل الوثائقي من المنهج الوصفي ومنهج التفكير التأملي لإعداد الأنموذج وتطويره. وأسفرت الدراسة عن بناء الأنموذج الذي تم الوصول إليه عن ضرورة تغيير التعلم بالمنظمة إلى الصور التالية: التعلم القائم على أقل الكفايات للوصول إلى التعلم المبني على التحسين المستمر. والتعلم القائم على الأداء الفردي للوصول إلى التعلم المبني على الفريق والأداء الجماعي. والتعلم القائم على الاستقلالية والتنافسية للوصول إلى التعلم المبني على التعاون والعلاقات. والتعلم القائم على التقويم والنقد للوصول إلى التعلم المبني على التدريب والمساندة والتغذية المرتدة. والتعلم القائم على إجابة واحدة صحيحة للوصول إلى التعلم المبني على إجابات متعددة. والتعلم القائم على الحفظ والملخصات للوصول إلى التعلم المبني على الحدس والبيئة والتفكير العلمي. والتعلم القائم على النتائج للوصول إلى التعلم المبني على العملية.

ويرى الباحث أن دراسة (Chalofsky) تتشابه مع الدراسة الحالية ببناء أنموذج لمنظمة التعلم باستخدام المدخل الوثائقي من المنهج الوصفي ومنهج التفكير التأملي لإعداد الأنموذج وتطويره، إلا أنها تختلف بالمتغيرات والطرق الإحصائية المستخدمة.

دراسة Hughes (2000) بعنـوان " The Learning Organization: What Is It? Does It Constitute a Useful Set of Ideas for the Human Resource Development Practitioner? "، الهادفة إلى الكشف عن استراتيجية منظمة التعلم في التغير التنظيمي المستمر لإحـدى الـشركات الأمريكية، والكشف عن العلاقة بين تطوير المنظمة والتطوير الشخصي للعاملين. واستخدمت الدراسة المدخل الوثائقي من المنهج الوصفي من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري حول منظمـة الـتعلم. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود مكونات رئيسة شغلت منظمة التعلم وهي نظام التفكير القائم على أن الكل أكبر من مجموعة الأجزاء، والسعي لتمكين الفرد وزيادة كفاءته من خلال تطوير الرؤية المشتركة وتكوين فرق العمل. كما اوضحت الدراسة أن واحداً من محـددات منظمـة التعلم هو الافتراض القائم على أن المنظمة لها وجود ذاتي بعيداً عن الأفراد، أنها قادرة على الـتعلم. وأن التعلم التنظيمي عملية مستمرة تتضمن المشاركة في إنتاج المعرفة، وبنائها وتكييفها وتنميتها في مختلف المستويات.

ويرى الباحث أن دراسة (Hughes) ناقشت تجربة إحدى الشركات الأمريكية في تطبيق مفهوم منظمة التعلم، من خلال كشف استراتيجية منظمة التعلم في التغير التنظيمي المستمر، أما الدراسة الحالية فقد تعلقت ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لتطبيقها في المصارف التجارية الأردنية.

دراسة Hasebrook (2000) بعنوان "Learning in the Learning Organization". الهادفة إلى توضيح التعلم في منظمة التعلم من خلال التدريب على التقنيات التكنولوجية في المنظمات

الألمانية. ومن خلال استعراض العديد من الدراسات حول منظمة التعلم وأساليب التعلم فيها تبين أن العقل البشري ليس قادراً على تحمل النمو المتزايد بحجم المعلومات والسرعة المتزايدة للمعلومات المتعلقة بالعمليات التشغيلية في المنظمات، بالاضافة إلى المعلومات المتعلقة بتقنيات الاتصال. لذلك فإن التعلم الحاصل في المنظمات نتيجة لاستخدام التقنيات التكنولوجية سيؤدي إلى الدقة في المعلومات بالاضافة إلى التخطيط السليم لحصول على هذه المعلومات لدعم القرارات المطلوب اتخاذها.

ويرى الباحث أن دراسة (Hasebrook) تعلقت بتوضيح التعلم في منظمات التعلم من خلال التدريب على التقنيات التكنولوجية في المنظمات الألمانية واستعراض العديد من الدراسات حول منظمة التعلم وأساليب التعلم، إلا ان الدراسة الحالية إعتمدت على مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لبناء أنموذج لمنظمة التعلم للمصارف التجارية الأردنية.

دراسة Bierema & Berdish (1999) بعنوان " Creating a Learning Organization: A Case Study of Outcomes and Lessons Learned"، هدفت إلى فحص تطبيق مفهوم منظمة التعلم في شركة أمريكية، بقصد الوقوف على المعوقات التي واجهتها الشركة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

1. إن الشركة لم تستخدم أنموذجاً محدداً لمنظمة التعلم، إلا أنها كانت تستفيد من النماذج المتاحة وفــق خبراتها السابقة.

2. ونفذت الشركة برنامجا تدريبياً لتثقيف العاملين فيها بمنظمة التعلم.

3. وحقق البرنامج التدريبي نتائج إنعكست على أداء الشركة، تمثلت في ســلوكات الأفــراد، وتطــور أسلوب القيادة، وعمليات الإبداع، وتطوير جودة منتجات الشركة المتنوعة، وتطور في الأداء المالي.

4. وما جاءت به النتائج ممارسة التمكين الذاتي، وتطوير العلاقات الشخصية والمهنية في إطار التعلم الجماعي.

5. وتبين أن من أسباب نجاح تطبيق مفهوم منظمة التعلم توافر بنية تحتية في الشركة تـدعم وتـشجع على التعلم والتجريب.

ويرى الباحث أن دراسة (Bierema & Berdish) تعلقت بتطبيق مفهوم منظمة التعلم، والوقوف على النجاحات التي تحققت للشركة من خلال استخدام أسلوب دراسة الحالة، أما الدراسة الحالية فإنها تسعى نحو بناء أنموذج لمنظمة التعلم بالإعتماد على مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لتطبيقها في المصارف التجارية الأردنية.

دراسة Gravin (1993) بعنوان "Building a Learning Organization". هدفت الدراسة إلى توضيح الاساليب الملاءمة لتطوير المنظمات والوصول إلى غاياتها. وقد اعتمدت الدراسة على المدخل الوثائقي من المنهج الوصفي التحليلي باستقراء أدبيات منظمة التعلم، والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:

1. وجود ثلاث مسائل حرجة يجب أن تخاطبها أية شركة قبل أن تصبح في الحقيقة منظمة تعلم وهي: مسألة المعنى، ومسألة الإدارة، ومسألة القياس. وذلك يتطلب الوصول إلى تعريف محدد واضح لمنظمة التعلم، وعمل دليل إجراءات واضحة لممارسة تطبيق منظمة التعلم، وتوفير أدوات قيـاس يمكنهـا أن تقوم معدلات التعلم بالمنظمة.

2. عرفت منظمة التعلم في ضوء الإطار المدعوم بـ Gravin "Three Ms" بأنها تلك التـي تمتلـك المهارة في خمسة نشاطات رئيسة هي: نظم حل المشكلات، والتجريب بمـدخل جديـد، الـتعلم مـن الخبرات الماضية، والتعلم من أفضل ممارسات الآخرين، وتبادل المعرفـة بـسرعة وكفـاءة داخـل المنظمة.

3. ويصبح تدفق التعلم ضروريا، لضمان قياس التغيرات المعرفية والسلوكية، والتحـسينات الواقعيـة الملموسة في النتائج.

4. ولا يمكن بناء منظمة التعلم بين يوم وليلة. فالنجاح يأتي من العناية بتكوين الإتجاهات، وبناء العمليات الإدارية التي تحدث بإنتظام، وهذا يتطلب توفير بيئة مساعدة على التعلم، وهناك كثير من المنظمات والشركات التي حققت ذلك.

5. ولا يمكن لأية منظمة أن تتحسن بدون أن تتعلم شيئا جديدا مثل أسلوب حل المشكلات وإعادة هندسة العمليات، حيث إن غياب التعلم يترتب عليه تكرار الممارسات القديمة. ويظل التغيير مجرد تجميل، وتكون التحسينات مصادفة أو قصيرة الأمد.

6. قليل من المديرين التنفيذيين يمتلكون الرؤيا والبصيرة الثاقبة لإدراك العلاقة بين التحسن المستمر والتعلم ويبدأون في تركيز شركاتهم على أهمية التعلم.

7. توجه الباحثون نحو المنظمات التعليمية والشركات صانعة المعرفة وبخاصة تلك التي تتعامل مع الإلكترونيات.

ويرى الباحث أن دراسة Gravin بحثت آليات بناء منظمة التعلم بالإعتماد على المدخل الوثائقي، أما الدراسة الحالية فقد اهتمت ببناء أنموذج لمنظمة التعلم بالإعتماد على مجموعة من المتغيرات تم إختيارها من قبل الباحث لتطبيقها في المصارف التجارية الأردنية.

2 - 4: ما يميز الدراسة الحالية

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية، والشركات البريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنشآت. في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة قطاع المصارف التجارية الأردنية.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس التاثير والعلاقة وبناء النماذج. في حين سعت الدراسة الحالية إلى بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي لللمصارف التجارية الأردنية.

3. من حيث منهجية الدراسة: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة ذات إستكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الإستقرائي، للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها إعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

4. من حيث الغاية: سعت الدراسة الحالية إلى اقتراح نموذج لمنظمة التعلم يجاري البيئة الأردنية ويحسن من أداء المنظمات المستفيدة.

5. من حيث الأفق: تلقي الدراسة الحالية الضوء على مدى تحلي المصارف التجارية الأردنية بخصائص منظمات التعلم. وجذب إنتباه المصارف التجارية الأردنية الى أهمية خصائص منظمة التعلم لتحسين مستوى أدائها على المدى البعيد.

الفصـــــل الثالث

الطريقة والإجراءات

3 - 1: منهجية الدراسة

3 ـ 1 ـ 1 **مجتمع الدراسة**

3 ـ 1 ـ 2 **وحدة المعاينة والتحليل**

3 - 2: مصادر معلومات الدراسة

3 ـ 2 ـ 1 **المصادر الثانوية**

3 ـ 2 ـ 2 **المصادر الأولية**

3 - 3: أساليب الفحص والقياس

3 - 4: إختبار صدق الاستبانة وثباتها

3 - 5: إختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي

3 - 6: أدوات معالجة البيانات

3 - 1: منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة دراسة إستكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الإستقرائي، للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها إعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة. كما إعتمد الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع أفراد عينة الدراسة والذي تضمن التوضيح لمفهوم منظمة التعلم بالإضافة إلى طرح بعض الأسئلة ذات العلاقة بمفهوم منظمة التعلم والتعرف إلى أي مدى تتمتع المصارف التجارية عينة الدراسة بخصائص منظمة التعلم من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة (أنظر الملحق "2")

3 ــ 1 ــ 1 مجتمع الدراسة

عمد الباحث إلى إختيار المصارف التجارية في الأردن ميداناً للدراسة، والذي يضم (12) مصرفاً هو مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل (أنظر الملحق "4"). وكما هو موضح في الجدول (3 ــ 1).

جدول (3 ــ 1): المصارف التجارية العاملة في الأردن مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المصرف	الرقم	اسم المصرف
1	العربي	13	البنك الإسلامي الأردني
2	الإتحاد	14	بنك سوسيته جنرال/ الاردن
3	الإسكان للتجارة والتمويل	15	البنك العربي الإسلامي الاردني
4	الأردن	16	بنك HSBC
5	القاهرة عمان	17	البنك العقاري المصري العربي
6	الأهلي الأردني	18	مصرف الرافدين
7	الأردني الكويتي	19	سيتي بنك
8	الاستثمار العربي الأردني	20	بنك ستاندرد تشارترد
9	المؤسسة العربية المصرفية	21	بنك عودة
10	التجاري الأردني	22	بنك الكويت الوطني
11	الاستثمار والتمويل	23	بنك لبنان والمهجر
12	المال		
المجموع		23 بنك	

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم أستثناء البنوك الإسلامية والبنوك غير الاردنية وبذلك أصبح عدد المصارف في الدراسة الحالية 12 مصرفاً، ولعدم إستجابة البنك العربي للإستبانات الموزعة فقد أستثنى من الدراسة الحالية. وكما هو موضح في الجدول (3 – 2).

جدول (3 – 2): توزيع أفراد العينة حسب المصرف

الرقم	أسم المصرف	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	الإتحاد	16	16	16
2	الإسكان للتجارة والتمويل	37	37	37
3	الأردن	31	30	29
4	القاهرة عمان	33	32	28
5	الأهلي الأردني	33	30	28
6	الأردني الكويتي	33	32	32
7	الاستثمار العربي الأردني	16	16	16
8	المؤسسة العربية المصرفية	20	20	20
9	التجاري الأردني	24	24	24
10	الاستثمار والتمويل	18	18	18
11	المال	16	16	16
	المجموع	277	271	264

المصدر: من إعداد الباحث

3 – 1 – 2 وحدة المعاينة والتحليل

تتكون وحدة المعاينة والتحليل من العاملين في مستوى الإدارة العليا، وهم: (المديرون العامون؛ ونوابهم ؛ ومديرو الإدارات، ومن بمستواهم)، وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسع يسهمان في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات المصارف المختلفة.

2. بوصفهم المسؤولين عن مستقبل المصارف بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة لمصارفهم. ولأنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في إجراء التغيرات في المصارف، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

وتكونت وحدة المعاينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية من المسميات الإدارية الثلاثة المذكورة سابقاً. والبالغ عددهم 310 بحسب المعلومات التي توافرت للباحث من الموقع الإلكتروني لجميع المصارف الأردنية.

وتم توزيع استبانه الدراسة على عينة الدراسة والتي تتكون من 277، حيث تمت استعادة (271) استبانه بنسبة استجابة بلغت 87%، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل أصبح حجم العينة المستردة والصالحة للتحليل (264) بنسبة 85 % من الحجم الكلي.

يوضح الجدول (3 - 3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من العمر؛ الجنس؛ المؤهل العلمي؛ التخصص العلمي حسب الشهادة؛ الموقع الوظيفي الحالي؛ عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية.

جدول (3 ــ 3): وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	من 25 ــ 30	41	15.5
		أكثر من 30 ــ 35	85	32.2
		أكثر من 35 ــ 40	83	31.4
		أكثر من 40 ــ 45	18	6.8
		أكثر من 45 ــ 50	19	7.2
		أكثر من 50	18	6.8
2	الجنس	ذكر	173	66
		أنثى	91	34
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	122	46
		دبلوم عال	15	6
		ماجستير	91	34
		دكتوراه	36	14
4	التخصص العلمي حسب الشهادة	محاسبة	75	28
		إدارة أعمال	87	33
		اقتصاد	30	11
		علوم مالية ومصرفية	43	16
		حاسوب	9	3
		أخرى	20	8
5	الموقع الوظيفي الحالي	مدير عام	12	5
		نائب مدير عام	36	14
		مساعد مدير عام	42	16
		مدير إدارة	174	66
6	عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	أقل من 5 سنوات	123	47
		من 6 ــ 10 سنوات	59	22
		من 11 ــ 15 سنة	45	17
		من 16 ــ 20 سنة	14	5
		أكثر من 20 سنة	23	9

يتبع جدول (3 ــ 3): وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
6	عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	أقل من 5 سنوات	123	47
		من 6 ــ 10 سنوات	59	22
		من 11 ــ 15 سنة	45	17
		من 16 ــ 20 سنة	14	5
		أكثر من 20 سنة	23	9
7	عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف	أقل من 5 سنوات	53	20
		من 6 ــ 10 سنوات	56	21
		من 11 ــ 15 سنة	47	18
		من 16 ــ 20 سنة	55	21
		من 21 ــ 25 سنة	34	13
		أكثر من 25 سنة	19	7
8	عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية	أقل من 5 سنوات	130	49
		من 6 ــ 10 سنوات	73	28
		من 11 ــ 15 سنة	25	09
		من 16 ــ 20 سنة	28	11
		من 21 ــ 25 سنة	6	2
		أكثر من 25 سنة	2	1

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (3 - 3) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر بيَن أن ما نسبته (32.2%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين أكثر من (30 - 35) سنة. في حين أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذين تزيد أعمارهم أكثر من (35 - 40) سنة كانت (31.4%). وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الذين تتراوح أعمارهم من (25 - 30) سنة (15.5%). وحصل أفراد عينة الدراسة الذين تزيد أعمارهم أكثر من (45 - 50) سنة على نسبة مئوية (7.2%). وأخيراً، حصل أفراد عينة الدراسة من الفئتين الذين تزيد أعمارهم أكثر من (40 - 45) سنة والذين تزيد أعمارهم عن (50) سنة على نسبة مئوية بلغت (6.8%) لكل منها.

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، فيشير إلى أن نسبة الذكور في المصارف المبحوثة قد بلغت (66%) في حين بلغت نسبة الإناث (34%). وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيشير الجدول رقم (3 - 5) إلى أن ما نسبته (46%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن ما نسبته (34%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الماجستير. وأن ما نسبته (14%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدكتوراه. وأخيراً، يبين الجدول (3 - 3) أن ما نسبته (6%) من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم العالي.

اما من حيث التخصص العلمي حسب الشهادة فإن (89%) من أفراد عينة الدراسة المشاركين يحملون تخصصات في فروع العلوم الإدارية المختلفة (المحاسبة؛ إدارة الاعمال؛ الإقتصاد؛ العلوم المالية والمصرفية). كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من ذوي تخصص الحاسوب (3%). في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من التخصصات الأخرى (8%).

أما من حيث توزيع المستجيبين حسب الموقع الوظيفي الحالي، فإن أكثر من نصفهم يشغلون منصب مدير إدارة بنسبة بلغت (66%). في حين بلغت نسبة المستجيبين من مساعدي المديرين العامين (16%). وأن ما نسبته (14%) من المستجيبين هم من نواب المديرين العامين. وأخيراً، بلغت نسبة المستجيبين من المديرين العامين (5%).

أما ما يتعلق بعدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، فقد بيَن الجدول (3 - 3) أن ما نسبته (47%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل سنوات خدمتهم في الموقع الوظيفي الحالي عن (5) سنوات. وأن (22%) من المستجيبين من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح سنوات خدمتهم في الموقع الوظيفي الحالي من (6 - 10) سنوات. وأن ما نسبته (17%) و (9%) من المستجيبين خدموا في المواقع الوظيفية الحالية بين (11 - 15) سنة وأكثر من (20) سنة على

التوالي. وأخيراً، أن ما نسبته (5%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تتراوح عدد سنوات خدمتهم في الموقع الوظيفي الحالي ما بين (16 - 20) سنة.

أما من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة المستجيبين من حيث عدد سنوات الخبرة في قطاع المصارف، وعدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية، فقد تبين أن ما نسبته (20%) من المستجيبين هم ممن عدد سنوات خدمتهم في قطاع المصارف تقل عن (5) سنوات بالمقارنة مع نسبة المستجيبين من نفس أفراد عينة الدراسة الذين تقل عدد سنوات خدمتهم في المواقع القيادية البالغة (49%). وأن ما نسبته (7%) من المستجيبين هم ممن تزيد عدد سنوات خدمتهم في قطاع المصارف على أكثر من (25) سنة بالمقارنة مع نسبة المستجيبين الذين تزيد عدد سنوات خدمتهم في المواقع القيادية البالغة (1%). واخيراً، بيَن الجدول (3 - 5) وفيما يتعلق بنفس المتغيرين تبين أن (73%) من المستجيبين هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم في قطاع المصارف من (6 - 25) سنة بالمقارنة مع نسبة المستجيبين الذين تتراوح عدد سنوات خدمتهم في المواقع القيادية من (6 - 25) البالغة (50%).

وعليه، يبين الجدول (3 - 3) أن أغلب فئات عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس والماجستير، كما أن معظمهم ممن لديهم خبرة عملية تتروح بين (6 - 25) وهو ما يؤهلهم للإسهام في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات المصارف المختلفة. بالإضافة إلى قدرتهم وبحكم مسمياتهم الوظيفية على اتخاذ القرارات ذات الأثر الكبير على مصارفهم العاملين بها.

3 - 2: مصادر معلومات الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر التي توفر المعلومات اللازمة للدراسة وهي:

3 ـ 2 ـ 1 المصادر الثانوية

والتي تتكون من الكتب والبحوث والدوريات والمؤتمرات والرسائل والاطاريح الأجنبية والعربية المتصلة بموضوع الدراسة من، بالإضافة إلى المواقع المتخصصة على الشبكة العالمية (الإنترنت) وبيانات الموقع الالكتروني لجميع المصارف الأردنية.

3 ـ 2 ـ 2 المصادر الأولية

إذ اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية، على تصميم استبانه أساسية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة (ملحق 1)، وفقًا لأنموذج الدراسة المعتمد (شكل "1 ـ 1": 10). بالإضافة إلى المقابلة مع (12) مديراً يعملون في المصارف التجارية الأردنية مجتمع الدراسة.

3 ـ 2 ـ 3 المقابلة

قام الباحث بإجراء مقابلات مع عينة من وحدة المعاينة والتحليل، وباستخدام استمارة تم تصميمها لهذا الغرض. وقد تم توضيح مفهوم منظمة التعلم عبر الاستمارة بالإضافة إلى طرح بعض الأسئلة ذات العلاقة بمفهوم منظمة التعلم وللتعرف إلى أي مدى تتمتع المصارف التجارية بخصائص منظمة التعلم. وقد بلغ عدد من تمت مقابلته (12) مديراً. (الملحق (2) الخاص بأسئلة المقابلة) و (الملحق (4) الخاص المصارف التي تم إجراء المقابلات فيها والمواقع الإدارية للذين تمت مقابلتهم.

3 ــ 2 ــ 4 الاستبانة

بنيت استبانة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة وتفسيرها على أربعة أجزاء رئيسة، هي:

أ) المتغير المستقل، منظمة التعلم والمتضمن خصائص منظمة التعلم والتي تم قياسها من خلال الفقرات من (1 ــ 21)، والعوامل التنظيمية الداعمة والتي تم قياسها عبر الأسئلة من (22 ــ 50)، والجاهزية والتي تم قياسها من خلال الأسئلة من (51 ــ 63).

ب) المتغير التابع، الأداء المؤسسي والمتضمن الأداء المالي والذي تم قياسه من خلال الفقرات من (64 ــ 70)، وتزايد عدد العملاء والذي تم قياسه عبر الأسئلة من (71 ــ 75)، وتطور العمليات الداخلية والذي تم قياسه وفق الأسئلة من (76 ــ 80).

وبهذا تكونت أداة القياس من (80) فقرات يتراوح مدى الاستجابة عنها من (1– 5) وكما يلي:

أعتقد بشدة	أعتقد	محايد	لا أعتقد	لا أعتقد بشدة
5	4	3	2	1

أما مايتعلق بالمتغيرات الديموغرافية فقد تضمنت الآتي:

العمر: أعطيت البدائل الدرجات الآتية:

العمر	من 25 ــ 30	أكثر من30 ــ 35	أكثر من35ــ 40	أكثر من40ــ 45	أكثر من45 ــ 50	أكثر من 50
الدرجة	1	2	3	4	5	6

الجنس: تدرجت الاختيارات كما ياتي:

الجنس	ذكر	أنثى
الدرجة	1	2

المؤهل العلمي: واتخذ الشكل التالي:

المؤهل العلمي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
الدرجة	1	2	3	4

التخصص العلمي حسب الشهادة: واتخذ الشكل التالي:

التخصص	محاسبة	إدارة أعمال	إقتصاد	علوم مالية ومصرفية	حاسوب	أخرى تذكر
الدرجة	1	2	3	4	5	6

الموقع الوظيفي الحالي: تدرجت الاختيارات كما ياتي:

الموقع الوظيفي الحالي	مدير عام	نائب مدير عام	مساعد مدير عام	مدير إدارة
الدرجة	1	2	3	4

عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي: وعبر عنه بالشكل التالي:

سنوات الخدمة في الموقع الحالي	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 ــ 10 سنوات	أكثر من 10 ــ 15 سنة	أكثر من 15 ــ 20 سنة	أكثر من 20 سنة
الدرجة	1	2	3	4	5

عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك: وعبر عنه بالشكل التالي:

سنوات الخدمة في قطاع البنوك	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 ــ 10 سنوات	أكثر من 10 ــ 15 سنة	أكثر من 15 ــ 20 سنة	أكثر من 20 ــ 25 سنة	أكثر من 25 سنة
الدرجة	1	2	3	4	5	6

عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية (مدير عام؛ نائب مدير عام؛ مساعد مدير عام؛ مدير إدارة): تدرجت الاختيارات كما ياتي:

سنوات الخدمة في المواقع القيادية	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 – 10 سنوات	أكثر من 10 – 15 سنة	أكثر من 15 – 20 سنة	أكثر من 20 – 25 سنة	أكثر من 25 سنة
الدرجة	1	2	3	4	5	6

3 - 3: أساليب الفحص والقياس

فيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة اتبعت أسلوب القياس المستند إلى مقياس ليكرت (Likert,1961) الخماسي لفحص وقياس استجابات المبحوثين تجاه الفقرات الواردة في الاستبانة. كما تبنت الدراسة مقاييس أخرى طورت عبر الاسترشاد بمضامين خصائص منظمة التعلم والأداء المؤسسي. وقد جمعت المقاييس جمعيا بين الاستعارة الكلية والجزئية لفقرات الإستبانة والمفردات بعد تكيفها وتعديلها، أو حذف بعضها وإضافة أخرى وبما ينسجم ومتطلبات الدراسة.

3 – 4: صدق الإستبانة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس من خلال الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى حقل علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألمعية في اختصاصاتهم، مما طور المقياس وجعله أكثر موضوعية (الملحق1). كما حرص الباحث على أن يُنجز ملء الاستبانة من خلال متابعته

لعملية التوزيع والرد على الإستفسارات بشأن فقراتها، مما زاد من الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث باجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. ذلك أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة إلى ذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 ــ 4).

الجدول (3 - 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

	البعد	قيمة (ألفا) α
خصائص منظمة التعلم	ممارسة التطوير الذاتي للعاملين	0.773
	الإبداع والإبتكار لدى العاملين	0.742
	المرونة العالية للمتغيرات البيئية	0.811
	المشاركة في إتخاذ القرارات	0.772
	ممارسة التفكير النقدي	0.737
العوامل التنظيمية الداعمة	دعم القيادة العليا	0.891
	توفر حوافز مادية ومعنوية	0.828
	ملاءمة الهيكل التنظيمي	0.726
الجاهزية	توفر الإمكانات المادية والبشرية	0.716
	توفر قواعد معلومات	0.866
	بنية تحتية جاهزة	0.782
الأداء المؤسسي	الأداء المالي	0.885
	تزايد عدد العملاء	0.859
	تطور العمليات الداخلية	0.899
الاستبانة ككل		0.826

3 - 5: اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الاحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم اجراء اختبار (Kolmogorov - Smirnov)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توافر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، كما هو معروض في الجدول (3 ــ 5).

وبالنظر إلى الجدول (3 ــ 5) وعند مستوى دلالة (0.05) فأكثر يتبين أن جميع المتغيرات كانت تتبع التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة (Sekaran, 2003). حيث يتضح أن قيمة التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة تراوحت بين (2.987) لتوافر حوافز مادية ومعنوية و (1.106) لتزايد عدد العملاء. وأن جميع أبعاد الاستبانة المحددة كانت جميعها تخضع إلى التوزيع الطبيعي. وهذا يدل على الأرتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

جدول (3 ــ 5)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	مستوى الدلالة	النتيجة
1	ممارسة التطوير الذاتي للعاملين	2.718	0.058	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الإبداع والإبتكار لدى العاملين	2.512	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
3	المرونة العالية للمتغيرات البيئية	1.358	0.050	يتبع التوزيع الطبيعي
4	المشاركة في إتخاذ القرارات	1.127	0.157	يتبع التوزيع الطبيعي
5	ممارسة التفكير النقدي	2.431	0.062	يتبع التوزيع الطبيعي
6	دعم القيادة العليا	2.933	0.116	يتبع التوزيع الطبيعي
7	توفر حوافز مادية ومعنوية	2.987	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
8	ملاءمة الهيكل التنظيمي	2.806	0.087	يتبع التوزيع الطبيعي
9	توفر الإمكانات المادية والبشرية	1.253	0.086	يتبع التوزيع الطبيعي
10	توفر قواعد معلومات	3.295	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
11	بنية تحتية جاهزة	1.119	0.163	يتبع التوزيع الطبيعي
12	الأداء المالي	2.718	0.058	يتبع التوزيع الطبيعي
13	تزايد عدد العملاء	1.106	0.173	يتبع التوزيع الطبيعي
14	تطور العمليات الداخلية	1.154	0.140	يتبع التوزيع الطبيعي

* يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة > **0.05**.

3 ــ 6: أدوات معالجة البيانات

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences للتحليل الإحصائي، وتم إعتماد مستوى الدلالـــة (0.05) لتفسير نتائج الاختبارات. وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأنموذج المقترح لمنظمة التعلم والملائم لبيئة المصارف التجارية الأردنية. وإختبار (t) لإختبار دلالة المتوسطات الإحصائية بالنسبة للوسط الفرضي
3. معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات الإستبانة المستخدمة.
4. اختبار Kolmogorov - Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
5. تحليل التباين لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين رؤية الإدارة العليا نحو أهمية وخصائص الأنموذج المقترح لمنظمة التعلم، ومستوى جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم، والعوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية.
6. إختبار Scheffee لتحديد إتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين رؤية الإدارة العليا في المصارف التجارية لأية فئة من فئات المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي سوف تتضمنها الدراسة.
7. إختبار t لعينة واحدة لبيان مستوى معنوية البعد المقترح لأنموذج لمنظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية.
8. تحليل الانحدار البسيط ، لقياس تأثير متغير توضيحي في آخر مستجيب.

9. الوزن النسبي والذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون الوزن النسبي المنخفض من 1 – أقل من 2.33.

والوزن المتوسط من 2.33 – 3.66.

والوزن المرتفع من 3.67 – 5.

فمثلاً، الفقرة الرابعة من بعد المرونة العالية للتغيرات البيئية والتي تنص على (إلى أي مدى تعتقد أن أهداف البنك تركز على تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية بصورة متجددة) فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.18) ويتبين أنها تقع ضمن الوزن المرتفع والذي تتراوح الأوساط الحسابية فيه من (3.67) وإلى (5).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4 ــ 1 **الإجابة عن أسئلة الدراسة**

4 ــ 2 **اختبار الفرضيات**

4 ــ 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة

يهدف الفصل الحالي إلى عرض نتائج إستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لمعالجة البيانات التي أفرزتها الإستبانة. ويحاول الفصل الإجابة عن التساؤلات التي غطتها الدراسة وكما يلي:

السؤال الأول: ما أبرز خصائص منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا للمصارف التجارية العاملة في الأردن؟.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما أبرز خصائص ممارسة التطوير الذاتي للعاملين من وجهة نظر الإدارة العليا للمصارف التجارية العاملة في الأردن؟

لبيان أبرز خصائص ممارسة التطوير الذاتي للعاملين في المصارف التجارية العاملة في الأردن تمت الإستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (4 - 1) نتائج التحليل.

يوضح الجدول (4 - 1) الى مستوى ممارسة التطوير الذاتي للعاملين. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (4.08 - 4.42)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمارسة التطوير الذاتي للعاملين البالغ (4.23). وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أن البنك يؤكد على عنصر المسؤولية الجماعية فيما يتعلق بكفاءة الأداء" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.42) وإنحراف معياري بلغ (0.66) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. وتؤكد هذه النتيجة أن المصارف التجارية عينة الدراسة مهتمة وبشفافية بالمسؤولية الجماعية عن كفاءة الأداء. فيما حصلت فقرة " أن البنك يركز على تبادل المعرفة والخبرة بين أعضائه" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وإنحراف معياري بلغ (0.64)

بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. ويعني ذلك أن المصارف التجارية تراعي نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين في إنجاز الأعمال وتبني الإبداع بشكل كبير وبالتالي فهي طموحة جداً تجاه زيادة هذا العنصر. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التطوير الذاتي للعـاملين كان مرتفعاً. ويظهر الجدول أيضاً أن كافة الفقرات المتعلقة بممارسة التطوير الذاتي للعاملين كانـت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بـين (27.176 ــ 46.095) عنـد مـستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات هي من خصائص منظمة التعلم.

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لممارسة التطوير الذاتي للعاملين في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يركز على تبادل المعرفة والخبرة بين أعضائه	4.08	0.64	27.458	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يؤكد على عنصر المسؤولية الجماعية فيما يتعلق بكفاءة الأداء	4.42	0.66	35.074	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يؤكد على ضرورة مشاركة العاملين في الدورات التدريبية	4.19	0.65	29.810	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يتيح للعاملين فيه ممارسة شتى أنواع التعلم المرتبطة بالمنظمة	4.38	0.49	46.095	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يؤكد أسلوب التعلم المستند على فرق العمل المشكلة في البنك	4.25	0.65	31.193	0.000
6	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يؤكد على التعلم بشكل تفاعلي بين العاملين فيه	4.16	0.69	27.268	0.000
7	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يهتم بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير الابتكاري	4.11	0.67	27.176	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة التطوير الذاتي للعاملين	4.23	0.63	-	-

السؤال الفرعي الثاني: ما أبرز خصائص الإبداع والإبتكار لدى العاملين من وجهة نظر الإدارة العليا للمصارف التجارية العاملة في الأردن؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 2).

حيث يبين الجدول (4- 2) مستوى الإبداع والإبتكار لدى العاملين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (4.05 - 4.17)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للإبداع والإبتكار لدى العاملين البالغ (4.12). وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أن الاتجاه لدي العاملين في البنك يتجه نحو التميز" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.17) وإنحراف معياري بلغ (0.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. وهو ما يعكس التطلعات والتوجهات المستقبلية للعاملين في هذه المصارف حيث إنهم يتجهون نحو التميز ورفعة شأن المصرف الذي يعملون به. فيما حصلت فقرة "أن رؤية البنك تساعد على توليد طاقات ابداعية لدي العاملين فيها لتحقيقها" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وإنحراف معياري بلغ (0.71) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. ويعني ذلك أن رؤية المصارف التجارية ومن وجهة نظر العاملين أصبحت غير ملاءمة مع التغييرات البيئية المعاصرة والتي من المفترض العمل على تحديثها وبما يتلاءم مع التطورات وهي بذلك تعمل على توليد طاقات إبداعية. وبشكل عام يتبين أن مستوى الإبداع والإبتكار لدى العاملين كان مرتفعاً. ويبين الجدول (4 - 2) أن كافة الفقرات المتعلقة بالإبداع والإبتكار لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (23.852 ــ 24.405) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات هي من خصائص منظمة التعلم.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع والإبتكار لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن رؤية البنك تساعد على توليد طاقات ابداعية لدي العاملين فيها لتحقيقها	4.05	0.71	23.852	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن الاتجاه لدي العاملين في البنك يتجه نحو التميز	4.17	0.78	24.405	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يقوم بمكافأة العاملين عن انجازاتهم المميزة	4.14	0.77	24.248	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع والإبتكار لدى العاملين	4.12	0.75	–	–

السؤال الفرعي الثالث: ما أبرز خصائص المرونة العالٍة للتغيرات البيئية من وجهة نظر الإدارة العليا للمصارف التجارية العاملة في الأردن؟

لتحديد مستوى خصائص المرونة العالٍة للتغيرات البيئية في المصارف التجارية العاملة في الأردن استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (4 - 3) نتائج التحليل الذي يعكس النتائج أن مستوى المرونة العالٍة للتغيرات البيئية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (4.03 ــ 4.23)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمرونة العالٍة للتغيرات البيئية البالغ (4.14). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أن أهداف البنك تصب في الرؤية المستقبلية" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.23) وإنحراف معياري بلغ (0.73) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. وهو ما يؤشر أن آلية وضع الاهداف وتبينها من قبل المصارف تتلاءم والرؤية المستقبلية لهذه المصارف وهو ما ينعكس على أدائها وبالتالي تحقيق

التميز. فيما حصلت فقرة "أن البنك يمتلك رؤية مستقبلية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وإنحراف معياري بلغ (0.71) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. وهذا يعكس إمتلاك المصارف لرؤية مستقبلية ألا ان هذه الرؤية بحاجة إلى تطوير وإعادة صياغة لما لها من أثر على أعمال المصارف. وبشكل عام يتبين أن مستوى المرونة العالٍة للتغيرات البيئية كان مرتفعاً. ويشير الجدول (4 ــ 3) أن كافة الفقرات المتعلقة بالمرونة العالٍة للتغيرات البيئية في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (23.655 ــ 27.974) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات هي من خصائص منظمة التعلم.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة العالٍة للتغيرات البيئية في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يمتلك رؤية مستقبلية	4.03	0.71	23.655	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يضع أهداف قابلة للقياس	4.21	0.70	27.974	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن أهداف البنك تصب في الرؤية المستقبلية	4.23	0.73	27.555	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن أهداف البنك تركز على تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية بصورة متجددة	4.18	0.75	25.661	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يمتلك منظومة من القيم المؤسسية	4.10	0.71	25.257	0.000
6	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يلائم بين الأهداف والمقاييس الموضوعة لقياس تحققها	4.10	0.71	25.247	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة العالٍة للتغيرات البيئية	4.14	0.72	–	–

السؤال الفرعي الرابع: ما أبرز خصائص المشاركة في إتخاذ القرارات من وجهة نظر الإدارة العليا للمصارف التجارية العاملة في الأردن؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 4).

ينشر الجدول (4 – 4) معلومات تبين مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (4.11 - 4.27)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للمشاركة في إتخاذ القرارات البالغ (4.20). وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أن العاملين تتاح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.27) وإنحراف معياري بلغ (0.78) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " أن العاملين يشاركون بصياغة الخطط الاستراتيجية" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وإنحراف معياري بلغ (0.72) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. وبشكل عام يتبين أن مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات كان مرتفعاً.وهذا يعكس مستوى المشاركة من قبل العاملين في المصارف عينة الدراسة بوضع وصياغة الرؤية المستقبلية، حيث إن العاملين ومن وجهة نظرهم أفادوا بأنهم يشاركون بوضع رؤية مصارفهم، ألا أن مشاركتهم بوضع وصياغة الخطط الاستراتيجية ليس بالمستوى المطلوب بالمقارنة مع وضع وصياغة الرؤية المستقبلية.

ويبين الجدول (4 ـ 4) أن كافة الفقرات المتعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرارات في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (25.294 ـ 26.401) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات هي من خصائص منظمة التعلم.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشاركة في إتخاذ القرارات في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن العاملين يشاركون في صياغة رؤية البنك	4.21	0.76	25.896	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن العاملين يشاركون بصياغة الخطط الاستراتيجية	4.11	0.72	25.294	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن العاملين تتاح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	4.27	0.78	26.401	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمشاركة في إتخاذ القرارات	4.20	0.75	–	–

السؤال الفرعي الخامس: ما أبرز خصائص ممارسة التفكير النقدي من وجهة نظر الإدارة العليا للمصارف التجارية العاملة في الأردن؟

لبيان أبرز خصائص ممارسة التفكير النقدي في المصارف التجارية عينة الدراسة استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (4 - 5) نتائج التحليل.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة التفكير النقدي في المصارف التجارية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن سياسات البنك توجه نحو المراجعة الناقدة لأساليب تحديد المشكلات وأسبابها	4.08	0.70	25.215	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يشجع أعضاءه على تقبل النقد البناء	4.13	0.73	25.371	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة التفكير النقدي	4.11	0.71	–	–

يوضح الجدول (4 ــ 5) مستوى ممارسة التفكير النقدي. وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أن البنك يشجع أعضاءه على تقبل النقد البناء" بمتوسط حسابي (4.13) وإنحراف معياري بلغ (0.73) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "أن سياسات البنك توجه نحو المراجعة الناقدة لأساليب تحديد المشكلات وأسبابها" على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وإنحراف معياري بلغ (0.70) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. ويبين الجدول (4 ــ 5) أن كافة الفقرات المتعلقة بممارسة التفكير النقدي في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات هي من خصائص منظمة التعلم. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التفكير النقدي كان مرتفعاً.

وهذا دليل على أن المصارف تأخذ بنظر الإعتبار النقد المقدم لها وللعاملين فيه، ألا أن المراجعة الناقدة لأساليب تحديد المشكلات وأسبابها في المصارف ومن وجهة نظر عينة الدراسة ليست بالمستوى المطلوب.

السؤال الثاني: ما هي أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية؟.

للتعرف على أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما هي أهم عوامل دعم القيادة العليا لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (4 - 6) نتائج التحليل.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدعم القيادة العليا في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن مجلس إدارة البنك يؤكد على الالتزام بمضامين منظمة التعلم	4.08	0.69	25.204	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن مديرو إدارات البنك يهتمون بمتابعة عملية التعلم التنظيمي بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها	4.06	0.68	25.196	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا تتولى عملية التعلم التنظيمي باستمرار	4.15	0.75	24.756	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تتبنى الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء	4.16	0.66	28.441	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن أهداف البنك الاستراتيجية تتغير بتغير حاجات ورغبات العملاء	4.23	0.65	30.783	0.000
6	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تهتم بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم	4.12	0.71	25.690	0.000
7	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يمتلك كوادر متخصصة في التعلم التنظيمي	4.05	0.66	25.638	0.000
8	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	3.73	0.73	16.175	0.000
9	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تسعى باستمرار إلى زيادة نمو الودائع	3.87	0.87	16.148	0.000
10	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تعتمد على مضامين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم المؤدية إلى تفوق البنك المالي والتنافسي	3.76	0.85	14.633	0.000
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لدعم القيادة العليا		4.02	0.73	–	–

يعكس الجدول (4 - 6) مستوى دعم القيادة العليا لتطبيق منظمة التعلم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.73 - 4.23)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لدعم القيادة العليا البالغ (4.02). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أن أهداف البنك الاستراتيجية تتغير بتغير حاجات ورغبات العملاء" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.23) وإنحراف معياري بلغ (0.65) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف

المعياري العام. وهو ما يعكس كون الأهداف الاستراتيجية للمصارف أداة إتصال وتنسيق فعالـــة كونها تطور عملية تقاسم المعاني للمجموعات وللإدارات وللمصرف ككل، بالإضافة إلى أن هذه الأهداف تلعب دوراً في عملية التحفيز، لذلك فإن وضعها على أسس ســليمة وحـــسب حاجـــات ورغبات العملاء يقلل من إمكانية ظهور الإحباط كون الأهداف تقوى وتعزز من طاقات وإمكانات العاملين وشحذ هممهم نحو تفوق الإنجاز. فيما حصلت فقرة "أن الإدارة العليا في البنـــك تـــسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حـــسابي (3.73) وإنحراف معياري بلغ (0.73) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام.

ويظهر الجدول (4 ــ 6) أن كافة الفقرات المتعلقة بدعم القيادة العليا في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (14.633 ــ 30.783) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات هي من العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم. وبشكل عام يتبين أن مستوى دعم القيادة العليا لتطبيق منظمة التعلم كان مرتفعاً. وهو ما يؤشر كون المصارف التجارية عينة الدراسة وبسبب الأوضاع المالية والازمة الإقتصادية الحالية تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي ألا أنها وبالوقت الحالي ليس كذلك بل أنها تسعى لتثبيت مركزها ومن ثم السعي لتحقيق مركز تنافسي بالمقارنة مع المصارف الأخرى.

السؤال الفرعي الثاني: ما هي أهم عوامل الهيكل التنظيمي لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 7).

يشير الجدول (4 – 7) الى مستوى الهيكل التنظيمي لتطبيق منظمة التعلم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.58 - 4.00)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للهيكل التنظيمي البالغ (3.82). وقد جاءت الفقرات التي تنص على " أن الهيكل التنظيمي للبنك يتصف بالمرونة لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة البنك الخارجية؛ أن الهيكل التنظيمي للبنك قادر على فتح قنوات واسعة للاتصال والتواصل" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.00) لكل منها وإنحراف معياري بلغ (0.80)، (0.81) على التوالي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " أن الهيكل التنظيمي للبنك يتصف بالمرونة لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة البنك الداخلية" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وإنحراف معياري بلغ (1.01) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام.

ويظهر الجدول (4 – 7) أن كافة الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (9.294 – 20.468) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات هي من العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم والمرتبطة بالهيكل التنظيمي. وبشكل عام يتبين أن بعد الهيكل التنظيمي كان مرتفعاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للهيكل التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن الهيكل التنظيمي للبنك يساعد على التنسيق بين مهام إدارات وأقسام البنك المختلفة ومتطلبات العملاء	3.75	0.81	15.003	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن الهيكل التنظيمي للبنك يتصف بالمرونـــة لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة البنك الداخلية	3.58	1.01	9.294	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن الهيكل التنظيمي للبنك يتصف بالمرونـــة لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة البنك الخارجية	4.00	0.80	20.468	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن الهيكل التنظيمي للبنك قادر علـــى فــتح قنوات واسعة للاتصال والتواصل	4.00	0.81	19.958	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن البنك لديه مجموعة من القواعد والمعايير التي تضبط الأعمال فيه	3.78	0.81	15.621	0.000
6	إلى أي مدى تعتقد أن البنك لديه وصف وظيفي يحدد واجبـــات ومسؤوليات كل وظيفة	3.78	0.88	14.262	0.000
7	إلى أي مدى تعتقد أن العاملين في البنك لديهم حرية للعمل بعيداً عن القواعد والإجراءات	3.67	0.85	12.890	0.000
8	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يمتلك وصف مكتوب يحدد علاقات السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها	3.95	0.77	20.173	0.000
9	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تشرف على تطبيـــق وصـــف الأعمال	3.86	0.87	16.028	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي	3.82	0.85	-	-

وهو طبيعي حيث إن الإهتمام في التغييرات البيئية الخارجية والإهتمام بمرونة الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بالبيئة الخارجية وفتح قنوات واسعة للإتصال والتواصل ضروري وله أهمية كون ان تلبية حاجات ورغبات فئات المتعاملين الخارجيين يتطلب مرونة من قبل المصارف وخاصة في طبقات هيكلها التنظيمي وبالتالي التأثير على من يشغل هذه الطبقات وقدرة هؤلاء الأشخاص بعلاقاتهم وإتصالاتهم على فتح قنوات تواصل واسعة. بعكس البيئة الداخلية للمصارف والتي ليس من الضروري كثيراً الإهتمام بمرونة هيكل المصرف.

السؤال الفرعي الثالث: ما هي أهم عوامل توافر حوافز مادية ومعنوية لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية ؟

لبيان أهم عوامل توافر حوافز مادية ومعنوية لتطبيق منظمة التعلم استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (4 - 8) نتائج التحليل التي تعكس مستوى توافر حوافز مادية ومعنوية لتطبيق منظمة التعلم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (3.37 ــ 4.26)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتوافر حوافز مادية ومعنوية البالغ (3.73). وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أن إدارة البنك تهتم بمكافأة العاملين المتميزين" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.26) وإنحراف معياري بلغ (0.53)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " أن إدارة البنك تتيح فرص التدريب أمام العاملين في كافة المستويات الإدارية " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وإنحراف معياري بلغ (0.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. ويوضح الجدول (4 ــ 8) أن كافة الفقرات المتعلقة بتوافر حوافز مادية ومعنوية في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (6.311 ــ 38.387) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات المرتبطة بتوافر حوافز مادية ومعنوية في المصارف التجارية الأردنية هي من العوامل التنظيمية الداعمة. وبشكل عام يتبين أن مستوى توافر حوافز مادية ومعنوية لتطبيق منظمة التعلم كان مرتفعاً.

وهو بديهي حيث إن المصارف التجارية عينة الدراسة وبسعيها نحو التميز فإنها تكافئ العاملين المتميزين لأن العاملين المتميزين هم من يرفعون شأن مصارفهم من حيث الإنجاز والإبداع في الأعمال الموكلة إليهم وهم من يعكسون صورة وسمعة جيدة عن المصرف، ولذلك

فإن مكافأتهم تؤدي إلى تحقيق أهداف المصرف وهو ما ينعكس بشكل إجمالي على أداء المصرف. وبالنقيض فإن المصارف لا تعطي إهتماماً كبيراً إلى حد ما بفرص التدريب على كافة المستويات الإدارية، لأنها تعي تماماً أن فرص التدريب المتاحة مخصصة للعاملين المتميزين الذين يعكسون أهداف المصرف بصورة واقعية وقابلة للتحقق.

جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوافر حوافز مادية ومعنوية في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تقوم بتشجيع العاملين على اكتشاف أفضل أساليب العمل التعاوني المشترك	3.77	0.83	15.078	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك توافر حوافز مادية للانجازات التعليمية التي يحققها العاملون	3.63	0.72	14.222	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك توافر مساحة من الوقت لمشاركة العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية	3.53	0.83	10.365	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تتيح فرص التدريب أمام العاملين في كافة المستويات الإدارية	3.37	0.95	6.311	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك لديها تسهم بتطوير مهارات وقدرات العاملين الحالية	3.56	0.87	10.450	0.000
6	إلى أي مدى تعتقد بأن البنك يقوم بغرس الاتجاهات القيمية الداعمة للتعلم الجماعي لدي العاملين فيه	3.63	0.87	11.805	0.000
7	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يوفر البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم	3.84	0.84	16.277	0.000
8	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.86	0.89	15.717	0.000
9	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يوفر مناخ تنظيمي داعم لتطوير العاملين	3.89	0.85	16.918	0.000
10	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تهتم بمكافأة العاملين المتميزين	4.26	0.53	38.387	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوافر حوافز مادية ومعنوية	3.73	0.82	–	–

السؤال الثالث: ما مدى جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه المصارف؟.

للاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى توافر الإمكانات المادية والبشرية لتطبيق منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا في المصارف التجارية الأردنية؟

لتحديد مدى توافر الإمكانات المادية والبشرية لتطبيق منظمة التعلم استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. ويوضح الجدول (4-9) النتائج.

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوافر الإمكانات المادية والبشرية في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يهتم بتدريب المديرين العاملين لديه بصفة دورية	3.62	0.91	31.314	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يشجع العاملين فيه على طرح الأفكار الابتكارية	3.53	1.14	28.031	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تؤكد على روح الفريق في انجاز الأعمال	3.56	0.88	18.451	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يشجع العاملين فيه على الإبداع في حل المشكلات	3.59	1.10	8.447	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يحرص على توفير الإمكانات المادية الضرورية لتحسين ظروف العمل	3.75	0.90	18.296	0.000
6	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يحرص على تدريب العاملين على أساليب تحسين الأداء	3.68	1.17	14.344	0.000
7	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تشجع على أسلوب التنمية الذاتية للعاملين	2.85	1.39	17.523	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوافر الإمكانات المادية والبشرية	3.51	1.07	–	–

يعكس الجدول (4 – 9) مدى توافر الإمكانات المادية والبشرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (2.85 - 3.75)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتوافر الإمكانات المادية والبشرية البالغ (3.51). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "أن البنك يحرص على توفير الإمكانات المادية الضرورية لتحسين ظروف العمل" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.75) وإنحراف معياري بلغ (0.90)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. وهو ما يعكس التطلعات والتوجهات المستقبلية للمصارف التجارية عينة الدراسة بتوفير الإمكانات المادية الضرورية لتحسين ظروف العمل حيث إن توافر الإمكانات المادية من معدات وأدوات لازمة لإنجاز الأعمال يحقق أهداف البنك بكفاءة وفاعلية.فيما حصلت فقرة "أن إدارة البنك تشجع على أسلوب التنمية الذاتية للعاملين" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وإنحراف معياري بلغ (1.39) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. ويوضح الجدول أن كافة الفقرات المتعلقة بتوافر الإمكانات المادية والبشرية في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (8.447 – 31.314) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات المرتبطة بتوافر الإمكانات المادية والبشرية في المصارف التجارية الأردنية هي من عوامل جاهزية المصارف التجارية الأردنية.

وهذا دليل على أن المصارف التجارية عينة الدراسة تسعى إلى التنمية الذاتية للعاملين لديها ألا أن مستوى التنمية ليس بالمستوى المطلوب من وجهة نظر عينة الدراسة. وبشكل عام يتبين أن مستوى توافر الإمكانات المادية والبشرية لتطبيق منظمة التعلم كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى توافر قواعد معلومات لتطبيق منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا في المصارف التجارية العاملة في الأردن؟

لبيان مدى توافر قواعد معلومات لتطبيق منظمة التعلم توافر قواعد معلومات لتطبيق منظمة التعلم في المصارف التجارية العاملة في الأردن استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. والجدول (4 - 10) يبين نتائج التحليل.

جدول (4 - 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوافر قواعد معلومات في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تدعم العلاقات القائمة على أساس الاحترام المتبادل بين العاملين	2.74	1.22	11.010	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تهتم بتزويد العاملين بالنشرات التي تزيد من ثقافتهم وتعلمهم	2.73	1.25	7.591	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تحرص على تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين في البنك	2.72	1.36	13.486	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوافر قواعد معلومات	2.73	1.27	–	–

يظهر الجدول (4 – 10) مدى توافر قواعد معلومات لتطبيق منظمة التعلم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين (2.72 - 2.74)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتوافر الإمكانات المادية والبشرية البالغ (2.73). وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أن إدارة البنك تدعم العلاقات القائمة على أساس الاحترام المتبادل بين العاملين" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.74) وإنحراف معياري بلغ (1.22)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. وهذا مؤشر على ان البنك يؤكد على إقامة العلاقات الإجتماعية والإحترام المتبادل بين العاملين في هذه المصارف وهو يعكس البعد الإجتماعي والتأكيد عليه من وجهة نظر العاملين فيما حصلت فقرة "أن إدارة البنك تحرص على تدفق وتبادل

المعلومات بين العاملين في البنك" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وإنحراف معياري بلغ (1.36) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. وهو يؤشر أن مستوى الإهتمام من قبل المصارف التجارية على تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين فيها هو ليس بالمستوى المطلوب. ويوضح الجدول أن كافة الفقرات المتعلقة قواعد معلومات لتطبيق منظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (7.591 ــ 13.486) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات المرتبطة بتوافر قواعد معلومات لتطبيق منظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية هي من عوامل جاهزية المصارف التجارية الأردنية. وبشكل عام يتبين أن مستوى توافر قواعد معلومات لتطبيق منظمة التعلم كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى توافر بنية تحتية جاهزة لتطبيق منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا في المصارف التجارية الأردنية؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. كما هو موضح بالجدول (4 - 11).

يظهر الجدول (4 – 11) نتائج مدى توافر بنية تحتية جاهزة لتطبيق منظمة التعلم، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي إختبرت هذا المتغير والتي وقعت بين لها بين (2.69 - 3.78)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتوافر بنية تحتية جاهزة لتطبيق منظمة التعلم البالغ (3.42). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أن البنك يهتم بتحسين أساليب الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.78) وإنحراف معياري بلغ (0.91)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "أن

إدارة البنك تهتم بتوفير الأجهزة التقنية الحديثة المساعدة على تحقيق أداء عالٍ " علـى المرتبـة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.69) وإنحراف معياري بلغ (1.15) بالمقارنة مـع المتوسـط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. ويوضح الجدول أن كافة الفقرات المتعلقة بتوافر بنيـة تحتية جاهزة في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافـة الفقرات بين (8.734 ــ 13.504) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات المرتبطة بتوافر بنية تحتية جاهزة لتطبيق منظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية هي مـن عوامـل جاهزية المصارف التجارية الأردنية. وبشكل عام يتبين أن مستوى بنية تحتية جـاهزة لتطبيـق منظمة التعلم كان متوسطاً.

وهو ما يؤشر مستوى الإهتمام العالٍ من قبل المصارف عينة الدراسة بتحـسين أسـاليب الإتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤسين، وهو ما يتطلب المرونة في التعامل والتودد وإقامة العلاقات الإجتماعية بين العاملين، بالإضافة إلى توفير الاجهزة الحديثة والمطلوبة لتحقيق فاعلية الإتصال والتواصل بين العاملين، وهذا ما عكسه أفراد عينة الدراسة بالإشارة إلى الـضعف فـي توفير التقنية الحديثة المساعدة على تحقيق أداء عالٍ.

جدول (4 - 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوافر بنية تحتية جاهزة في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يهتم بتـوفير أنظمـة مرونـة للتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية	3.78	0.94	10.294	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يهتم بتحسين أساليب الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين	3.79	0.91	8.734	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تهتم بتـوفير الأجهـزة التقنية الحديثة المساعدة على تحقيق أداء عالٍ	2.69	1.15	13.504	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوافر بنية تحتية جاهزة	3.42	1.00	–	–

السؤال الرابع: ما مستوى أداء المصارف التجارية الأردنية؟.

للاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية ؟

لتحديد مستوى الأداء المالي للمصارف التجارية العاملة في الأردن استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. والجدول (4 - 12) يبين نتائج التحليل.

جدول (4 - 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن الدخل التشغيلي المحقق يعد أحد أركان قياس أداء البنك	4.34	0.70	31.314	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن مؤشر النمو يعتبر أحد أركان قياس أداء البنك	4.18	0.68	28.031	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن الحكم على الأداء المالي للبنك يتم من خلال احتساب صافي الأرباح المتحققة	3.95	0.84	18.451	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن مؤشر التدفق النقدي يعتبر من المؤشرات المهمة للحكم على مستوى الأداء المالي للبنك	3.49	0.95	8.447	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن معيار تقليل التكاليف يعتبر أحد مؤشرات الأداء المالي للبنك	3.94	0.83	18.296	0.000
6	إلى أي مدى تعتقد أن معيار قصر فترة التحصيل يعتبر من مؤشرات الأداء المالي المهمة للبنك	3.69	0.79	14.344	0.000
7	إلى أي مدى تعتقد أن احتساب الأداء المالي في البنك يتم بالاعتماد على مؤشر هامش ربح المبيعات	3.90	0.83	17.523	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء المالي	3.93	0.80	-	-

يعكس الجدول (4 – 12) مستوى الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والتي وقعت بين لها بين (3.49 - 4.34)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للأداء المالي البالغ (3.93). وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أن الدخل التشغيلي المحقق يعد أحد أركان قياس أداء البنك" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.34) وإنحراف معياري بلغ (0.70)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة "أن مؤشر التدفق النقدي يعتبر من المؤشرات المهمة للحكم على مستوى الأداء المالي للبنك" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وإنحراف معياري بلغ

(0.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. ويظهر الجدول أن كافة الفقرات المتعلقة بالأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (8.447 ــ 31.314) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات المرتبطة بالأداء المالي هي دالة، اي أن الأداء المالي في المصارف التجارية الاردنية مكون من كل من الدخل التشغيلي؛ مؤشر النمو؛ صافي الأرباح المتحققة؛ مؤشر التدفق النقدي؛ تقليل التكاليف؛ قصر فترة التحصيل؛ هامش ربح المبيعات. وبشكل عام يتبين أن الأداء المالي كان مرتفعاً.

وهذا يعني أنه كلما زاد الدخل التشغيلي سينعكس على أداء المصرف. والعكس صحيح. بالإضافة إلى أنه كون الأداء المالي إنعكاساً طبيعياً لما يحصل في البيئة المحيطة بالمصرف من تداعيات كبيرة وفي إطار التوقعات المستقبلية.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تزايد عدد العملاء للمصارف التجارية الأردنية ؟

لتحديد مستوى تزايد عدد العملاء للمصارف التجارية الأردنية استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. والجدول (4 - 13) يعكس نتائج التحليل.

يشير الجدول (4 - 13) الى مستوى تزايد عدد العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والتي وقعت بين لها بين (3.29 - 4.02)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتزايد عدد العملاء البالغ (3.61). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أن متلقي الخدمات يشعرون بالثقة في خدمات البنك" على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.02) وإنحراف معياري بلغ (0.80)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " أن

البنك يستجيب بسرعة للشكاوي المقدمة من قبل العملاء " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وإنحراف معياري بلغ (0.96) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحـــراف المعياري العام. ويظهر الجدول أن كافة الفقرات المتعلقة بتزايد عدد العمـــلاء فـــي المـــصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقـــرات بـــين (4.955 ــــ 20.659) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات المرتبطة بتزايد عدد العملاء هي دالة، اي ان هناك معنوية لتزايد عدد العلاء والتي تقاس في البنك من خلال ملاءمـــة إحتياجـــات العملاء؛ وجودة الخدمات التي تقدمها المصارف؛ والثقة التي يشعر بها العملاء عن خدمات البنك؛ الإستجابة لسرعة الشكاوي. وبشكل عام يتبين أن مستوى تزايد عدد العملاء كان متوسطاً.

وهو ما يشير إلى أن ثقة العملاء بالمصارف التجارية الأردنية عينة الدراسة في خـــدماتها يُولد تأثيراً إيجابياً على مختلف أوجه الأداء في المصارف وبخاصة الزيادة في أعداد المتعـــاملين والذي ينعكس بالرضا وبالتالي الولاء العالٍ.

جدول (4 - 13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتزايد عدد العملاء للمصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن خدمات البنك تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء	3.64	0.89	11.673	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن خدمات البنك تتصف بجودة عالية	3.79	0.95	13.478	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن متلقي الخدمات يشعرون بالثقة في خدمات البنك	4.02	0.80	20.659	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن البنك ينفرد بخدمات غير متوافرة في البنوك الأخرى المنافسة	3.32	0.99	5.306	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يستجيب بسرعة للشكاوي المقدمة من قبل العملاء	3.29	0.96	4.955	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتزايد عدد العملاء	3.61	0.92	-	-

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تطور العمليات الداخلية للمصارف التجارية الأردنية ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة. كما هو موضح بالجدول (4 - 14).

يظهر الجدول (4 – 14) مستوى تطور العمليات الداخلية في المصارف التجارية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والتي وقعت بين لها بين (3.47 - 3.71)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتطور العمليات الداخلية البالغ (3.58). وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أن البنك يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية " على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.71) وإنحراف معياري بلغ (0.78)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام. فيما حصلت فقرة " أن البنك يقوم بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء من الخدمات المتنوعة " على المرتبة

الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وإنحراف معياري بلغ (1.02) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام.

ويظهر الجدول أن كافة الفقرات المتعلقة بتطور العمليات الداخلية في المصارف التجارية الأردنية كانت معنوية حيث تراوحت قيم t المحسوبة لكافة الفقرات بين (7.421 ــ 14.922) عند مستوى (0.05) فأقل وهو ما يؤكد أن كافة الفقرات المرتبطة بتطور العمليات الداخلية هي دالة، اي ان هناك معنوية للعمليات الداخلية والذي يدل على تطورها والتي يتم قياسها من خلال الإستطلاعات المستمرة؛ المراجعة للخدمات وبشكل مستمر؛ الإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة؛ السرعة في تقديم الخدمة؛ واخيراً، الرقابة على مرافق المصرف. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطور العمليات الداخلية كان متوسطاً. وهو ما يعكس أهمية الوسائل التكنولوجية في السرعة في تقديم الخدمات وبالتالي تحقيق رضا العملاء والذي بدوره يعطي تدعيماً لهوية المصارف وطبيعتها ويؤطر إرتباطاً بين نتائج الأداء غير المالي والذي تطور العمليات الداخلية واحدة منها والممثلة بكل من السرعة والدقة في تقديم الخدمات.

جدول (4 - 14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطور العمليات الداخلية للمصارف التجارية الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
1	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يقوم بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء من الخدمات المتنوعة	3.47	1.02	7.421	0.000
2	إلى أي مدى تعتقد أن عمليات تقديم الخدمات المختلفة في البنك تخضع إلى عمليات مراجعة مستمرين للخدمات	3.69	0.93	11.941	0.000
3	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية	3.71	0.78	14.922	0.000
4	إلى أي مدى تعتقد أن تقديم الخدمات المصرفية في البنك تتسم بالسرعة والراحة	3.54	0.92	9.520	0.000
5	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تقوم بالرقابة وبشكل مستمر على مرافق البنك لتحسين آليات تقديم الخدمات المصرفية	3.51	1.01	8.201	0.000
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتطور العمليات الداخلية	3.58	0.93	-	-

4 ــ 2 اختبار الفرضيات

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الفرق أو الاختلاف والتأثيرمن خلال استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وتحليل التباين والانحدار البسيط، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم (ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، الإبداع والإبتكار لدى العاملين، المرونة العالية للتغيرات البيئية، المشاركة

في اتخاذ القرارات، ممارسة التفكير النقدي) على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار الانحدار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة التطوير الذاتي للعاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

حيث بين النتائج المعروضة بالجدول (4 - 15) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التطوير الذاتي للعاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.566 ؛ 0.566 ؛ 0.625) بين ممارسة التطوير الذاتي للعاملين وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.321 ؛ 0.320 ؛ 0.391) على التوالي أي أن ما قيمته (0.321 ؛ 0.320 ؛ 0.391) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.428 ؛ 1.629 ؛ 1.399)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في متغيرات ممارسة التطوير الذاتي للعاملين تؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (1.428 ؛ 1.629 ؛ 1.399) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (75.056 ؛ 74.867 ؛ 102.045) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا

يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسة التطوير الذاتي للعاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار أثر ممارسة التطوير الذاتي للعاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر ممارسة التطوير الذاتي للعاملين على الأداء المالي	0.566	0.321	1.428	75.056*	3.84	1	0.000
						262	
						263	
أثر ممارسة التطوير الذاتي للعاملين على تزايد عدد العملاء	0.566	0.320	1.629	74.867*	3.84	1	0.000
						262	
						263	
أثر ممارسة التطوير الذاتي للعاملين على تطور العمليات الداخلية	0.625	0.391	1.399	102.045*	3.84	1	0.000
						262	
						263	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإبداع والإبتكار لدى العاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار للتحقق من وجود أثر للإبداع والإبتكار لدى العاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، كما هو موضح في الجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار أثر الإبداع والإبتكار لدى العاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر الإبداع والإبتكار لدى العاملين على الأداء المالي	0.344	0.118	0.473	33.311*	3.84	1 262 263	0.000
أثر الإبداع والإبتكار لدى العاملين على تزايد عدد العملاء	0.425	0.181	0.884	30.435*	3.84	1 262 263	0.000
أثر الإبداع والإبتكار لدى العاملين على تطور العمليات الداخلية	0.530	0.281	0.637	53.814*	3.84	1 262 263	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يظهر الجدول (4 - 16) أثر الإبداع والإبتكار لدى العاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع والإبتكار لدى العاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.344؛ 0.425؛ 0.530) بين الإبداع

والإبتكار لدى العاملين وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.118؛ 0.181؛ 0.281) على التوالي أي أن ما قيمته (0.118؛ 0.181؛ 0.281) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في الإبداع والإبتكار لدى العاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.473 ؛ 0.884؛ 0.637)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في متغيرات الإبداع والإبتكار لدى العاملين تؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (0.473 ؛ 0.884؛ 0.637) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (33.311؛ 30.435؛ 53.814) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le \mathbf{0.05}$) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة معنوية للإبداع والإبتكار لدى العاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة العالية للتغيرات البيئية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

بينت النتائج المعروضة بالجدول (4-17) أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمرونة العالية للتغيرات البيئية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.593؛ 0.668؛ 0.629) بين المرونة العالية للتغيرات البيئية وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية

على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلـــغ (0.351؛ 0.446؛ 0.392) علـــى التوالي أي أن ما قيمته (0.351؛ 0.446؛ 0.392) من التغيرات في كل من الأداء المـــالي، تزايـــد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في المرونة العالية للتغيرات البيئيـــة، كمـــا بلغت قيمة درجة التأثير β (1.700؛ 1.095؛ 1.384)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحـــدة فـــي متغيرات المرونة العالية للتغيرات البيئية تؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايـــد عـــدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (1.700؛ 1.095؛ 1.384) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (94.275؛ 140.097؛ 113.676) على التوالي وهي دالة عند مستوى (**0.05** $\geq \alpha$) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتـــي تـــنص على:

" وجود أثر ذي دلالة معنوية للمرونة العالية للتغيرات البيئية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار أثر المرونة العالية للتغيرات البيئية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر المرونة العالية للتغيرات البيئية على الأداء المالي	0.593	0.351	1.700	94.275	3.84	1	0.000
						262	
						263	
أثر المرونة العالية للتغيرات البيئية على تزايد عدد العملاء	0.668	0.446	1.095	140.097	3.84	1	0.000
						262	
						263	
أثر المرونة العالية للتغيرات البيئية على تطور العمليات الداخلية	0.629	0.392	1.384	113.676	3.84	1	0.000
						262	
						263	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمشاركة في إتخاذ القرارات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

من خلال الإستعانة بإختبار تحليل الانحدار أظهرت نتائج الجدول (4 - 18) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.582؛ 0.525؛ 0.653) بين المشاركة في إتخاذ القرارات وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد **R^2** بلغ

(0.338؛ 0.275؛ 0.427) على التوالي أي أن ما قيمته (0.338؛ 0.275؛ 0.427) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في المشاركة في إتخاذ القرارات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.602؛ 1.935؛ 1.454)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في متغيرات المشاركة في إتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (1.602؛ 1.935؛ 1.454) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (61.908؛ 66.144؛ 90.128) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة معنوية للمشاركة في إتخاذ القرارات على تحسين الأداء المؤســـسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار أثر المشاركة في إتخاذ القرارات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر المشاركة في إتخاذ القرارات على الأداء المالي	0.582	0.338	1.602	61.908	3.84	1 262 263	0.000
أثر المشاركة في إتخاذ القرارات على تزايد عدد العملاء	0.525	0.275	1.935	66.144	3.84	1 262 263	0.000
أثر المشاركة في إتخاذ القرارات على تطور العمليات الداخلية	0.653	0.427	1.454	90.128	3.84	1 262 263	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**).

الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة التفكير النقدي علـــى تحـــسين الأداء المؤســـسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

أظهرت نتائج التحليل المعروضة في الجدول (4 - 19) وباستخدام أسلوب الإنحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسة التفكير النقدي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.360؛ 0.320؛ 0.322) بين ممارسة التفكير النقدي وكل من الأداء المالي، تزايد عدد

العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.130؛ 0.102؛ 0.104) على التوالي أي أن ما قيمته (0.130؛ 0.102؛ 0.104) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في ممارسة التفكير النقدي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (2.598؛ 2.748؛ 2.836)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة التفكير النقدي تؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (2.598؛ 2.748؛ 2.836) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.689؛ 18.112؛ 18.443) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسة التفكير النقدي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 19)

نتائج اختبار أثر ممارسة التفكير النقدي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر ممارسة التفكير النقدي على الأداء المالي	0.360	0.130	2.598	23.689	3.84	1 262 263	0.000
أثر ممارسة التفكير النقدي على تزايد عدد العملاء	0.320	0.102	2.748	18.112	3.84	1 262 263	0.000
أثر ممارسة التفكير النقدي على تطور العمليات الداخلية	0.322	0.104	2.836	18.443	3.84	1 262 263	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**).

الفرضية الرئيسة الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل التنظيمية (دعم القيادة العليا، ملاءمة الهيكل التنظيمي، توافر حوافز مادية ومعنوية) علـــى تحـــسين الأداء المؤســـسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار الانحدار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدعم القيادة العليا على تحسين الأداء المؤسـسي (الأداء المـالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 20) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.476؛ 0.438؛ 0.393) بين دعم القيادة العليا وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.227؛ 0.192؛ 0.154) على التوالي أي أن ما قيمته (0.227؛ 0.192؛ 0.154) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في دعم القيادة العليا، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.239؛ 0.173؛ 1.130)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في متغيرات دعم القيادة العليا تؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (0.239؛ 0.173؛ 1.130) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (40.526؛ 32.709؛ 20.454) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة معنوية لدعم القيادة العليا على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 20)

نتائج اختبار أثر دعم القيادة العليا على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر دعم القيادة العليا على الأداء المالي	0.476	0.227	0.239	40.526*	3.84	1 262 263	0.000
أثر دعم القيادة العليا على تزايد عدد العملاء	0.438	0.192	0.173	32.709*	3.84	1 262 263	0.000
أثر دعم القيادة العليا على تطور العمليات الداخلية	0.393	0.154	1.130	20.454*	3.84	1 262 263	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**).

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لملاءمة الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار للتحقق من وجود أثر لملاءمة الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، كما هو موضح في الجدول (4 - 21).

جدول (4 - 21)

نتائج اختبار أثر ملاءمة الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر ملاءمة الهيكل التنظيمي على الأداء المالي	0.321	0.103	1.647	8.708*	3.84	1 262 263	0.000
أثر ملاءمة الهيكل التنظيمي على تزايد عدد العملاء	0.151	0.023	3.427	7.000*	3.84	1 262 263	0.000
أثر ملاءمة الهيكل التنظيمي على تطور العمليات الداخلية	0.227	0.051	2.592	11.118*	3.84	1 262 263	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت نتائج الجدول (4 - 21) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لملاءمة الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.321؛ 0.151؛ 0.227) بين ملاءمة الهيكل التنظيمي وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.103؛ 0.023؛ 0.051) على التوالي أي أن ما قيمته (0.103؛ 0.023؛ 0.051) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في ملاءمة الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.647؛ 3.427؛ 2.592)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في ملاءمة الهيكل التنظيمي تؤدي

إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (1.647؛ 3.427؛ 2.592) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (8.708؛ 7.000؛ 11.118) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة معنوية لملاءمة الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر حوافز مادية ومعنوية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

يظهر الجدول (4 - 22) أثر لتوافر حوافز مادية ومعنوية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر حوافز مادية ومعنوية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.546؛ 0.418؛ 0.431) بين توافر حوافز مادية ومعنوية وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.299؛ 0.175؛ 0.186) على التوالي أي أن ما قيمته (0.299؛ 1.333؛ 0.961) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في توافر حوافز مادية ومعنوية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.960؛ 1.333؛ 0.961)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في توافر حوافز مادية ومعنوية تؤدي إلى زيادة في

كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (0.960؛ 1.333؛ 0.961) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (33.619؛ 44.878؛ 48.287) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

"وجود أثر ذي دلالة معنوية لتوافر حوافز مادية ومعنوية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 22)

نتائج اختبار أثر توافر حوافز مادية ومعنوية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر توافر حوافز مادية ومعنوية على الأداء المالي	0.546	0.299	0.960	33.619*	3.84	1 262 263	0.000
أثر توافر حوافز مادية ومعنوية على تزايد عدد العملاء	0.418	0.175	1.333	44.878*	3.84	1 262 263	0.000
أثر توافر حوافز مادية ومعنوية على تطور العمليات الداخلية	0.431	0.186	0.961	48.287*	3.84	1 262 263	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للجاهزية (توافر الإمكانات المادية والبشرية، توافر قواعد معلومات، بنية تحتية جاهزة) على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار الانحدار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر الإمكانات المادية والبشرية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

بينت النتائج المعروضة في الجدول (4 - 23) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتوافر الإمكانات المادية والبشرية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.626؛ 0.457؛ 0.622) بين توافر الإمكانات المادية والبشرية وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.392؛ 0.209؛ 0.387) على التوالي أي أن ما قيمته (0.392؛ 0.209؛ 0.387) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في توافر الإمكانات المادية والبشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (1.943؛ 1.941؛ 2.022)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في توافر الإمكانات المادية والبشرية تؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (1.943؛ 1.941؛ 2.022) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (37.337؛ 57.618؛ 70.827) على التوالي وهي دالة عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

" وجود أثر ذي دلالة معنوية لتوافر الإمكانات المادية والبشرية على تحـسين الأداء المؤســسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 23)

نتائج اختبار أثر توافر الإمكانات المادية والبشرية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر توافر الإمكانات المادية والبشرية على الأداء المالي	0.626	0.392	1.943	37.337*	3.84	1 262 263	0.000
أثر توافر الإمكانات المادية والبشرية على تزايد عدد العملاء	0.457	0.209	1.941	57.618*	3.84	1 262 263	0.000
أثر توافر الإمكانات المادية والبشرية على تطور العمليات الداخلية	0.622	0.387	2.022	70.827*	3.84	1 262 263	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**).

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر قواعد معلومات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل الانحدار للتحقق من وجود أثر لتوافر قواعد معلومات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية. حيث أظهرت النتائج المعروضة (4 ـ 24) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتوافر قواعد معلومات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط **R** (0.443؛ 0.484؛ 0.564) بين توافر قواعد معلومات وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.196؛ 0.235؛ 0.318) على التوالي أي أن ما قيمته (0.196؛ 0.235؛ 0.318) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في توافر قواعد معلومات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (2.654؛ 2.367؛ 1.409)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في توافر قواعد معلومات يؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (2.654؛ 2.367؛ 1.409) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت (14.156؛ 17.790؛ 26.999) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **F** الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

" وجود أثر ذي دلالة معنوية لتوافر قواعد معلومات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 24)

نتائج اختبار أثر توافر قواعد معلومات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر توافر قواعد معلومات على الأداء المالي	0.443	0.196	2.654	14.156*	3.84	1	0.000
						262	
						263	
أثر توافر قواعد معلومات على تزايد عدد العملاء	0.484	0.235	2.367	17.790*	3.84	1	0.000
						262	
						263	
أثر توافر قواعد معلومات على تطور العمليات الداخلية	0.564	0.318	1.409	26.999*	3.84	1	0.000
						262	
						263	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**).

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبنية التحتية الجاهزة على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

بينت نتائج تحليل الإنحدار المعروضة بالجدول (4 – 25) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للبنية التحتية الجاهزة على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عـدد العمـلاء، تطـور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلـغ معامـل الإرتبـاط **R** (0.228؛ 0.841؛ 0.622) بين البنية التحتية الجاهزة وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطـور العمليـات

الداخلية على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.052؛ 0.708؛ 0.387) على التوالي أي أن ما قيمته (0.052؛ 0.708؛ 0.387) من التغيرات في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية ناتج عن التغير في البنية التحتية الجاهزة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (3.840؛ 6.667؛ 1.116)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في البنية التحتية الجاهزة تؤدي إلى زيادة في كل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية بقيمة (3.840؛ 6.667؛ 1.116) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.250؛ 19.405؛ 22.369) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية والبالغة (3.84)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

" وجود أثر ذي دلالة معنوية للبنية التحتية الجاهزة على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية".

جدول (4 - 25)

نتائج اختبار أثر البنية التحتية الجاهزة على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
أثر البنية التحتية الجاهزة على الأداء المالي	0.228	0.052	3.840	8.250*	3.84	1 262 263	0.000
أثر البنية التحتية الجاهزة على تزايد عدد العملاء	0.841	0.708	6.667	19.405*	3.84	1 262 263	0.000
أثر البنية التحتية الجاهزة على تطور العمليات الداخلية	0.622	0.387	1.116	22.369*	3.84	1 262 263	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف ؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثماني فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل التبـــاين واختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـــة لخصائص منظمة التعلم بإختلاف العمر".

يظهر الجدول (4 ـ 26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف العمر.

جدول (4 - 26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف العمر

العمر	من 25 ـــ 30		أكثر من 30 ـــ 35		أكثر من 35 ـــ 40		أكثر من 40 ـــ 45		أكثر من 45 ـــ 50		أكثر من 50	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
خصائص منظمة التعلم	4.46	0.20	4.41	0.19	4.43	0.19	4.47	0.22	4.46	0.23	4.35	0.14

حيث بين الجدول (4 - 26) أن أعلى المتوسطات الحسابية لخصائص منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ذوى الفئة العمرية أكثر من 40 ـــ 45 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 27) يبين ذلك.

جدول (4 - 27)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف العمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
خصائص منظمة التعلم	بين المجموعات	0.238	0.047	5	1.272	2.60	0.276
	داخل المجموعات	9.666	0.037	258			
	المجموع	9.904		263			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 27) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تعزى إلى العمر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\leq \alpha 0.05$) بقيمة بلغت (1.2726) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف العمر".

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الجنس".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود فـروق بـين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الجـنس، كما هو موضح في الجدول (4 - 28).

جدول (4 - 28)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة **Sig.***
خصائص منظمة التعلم	ذكر	161	4.43	0.18	0.044	1.645	0.965
	أنثى	103	4.42	0.22			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 28) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تبعاً للجـنس عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (T) المحسوبة غير دالة عنـد مـستوى الدلالـة ($\leq \alpha 0.05$) بقيمة بلغت (0.044) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدوليـة والبالغـة (1.645) وعليـه تقبـل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الجنس".

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـــة لخصائص منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي ".

يظهر الجدول (4 - 29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي. حيث يتبين أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من حملة المؤهل العلمي الدكتوراه.

جدول (4 - 29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	بكالوريوس		دبلوم عال		ماجستير		دكتوراه	
خصائص منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.43	0.19	4.39	0.15	4.42	0.20	4.45	0.13

ومن نتائج تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA المعروضة في الجدول (4 - 30) يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تعزى إلى المؤهل العلمي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.208) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي".

جدول (4 - 30)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
خصائص منظمة التعلم	بين المجموعات	0.024	0.008	3	0.208	2.60	0.891
	داخل المجموعات	9.881	0.038	260			
	المجموع	9.905		263			

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة ".

يكشف الجدول (4 - 31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة. حيث يتبين أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من التخصص العلمي محاسبة.

جدول (4 - 31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة

التخصص العلمي	محاسبة		إدارة أعمال		إقتصاد		علوم مالية ومصرفية		حاسوب		أخرى تذكر	
خصائص منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.47	0.17	4.46	0.21	4.40	0.17	4.44	0.21	4.35	0.10	4.31	0.11

ومن نتائج تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA المعروضة في الجدول (4 - 32) يتضح وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تعزى إلى التخصص العلمي حسب الشهادة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.684) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

" وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة ".

جدول (4 - 32)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
خصائص منظمة التعلم	بين المجموعات	0.490	0.098	5	2.684	2.60	0.022
	داخل المجموعات	9.415	0.036	258			
	المجموع	9.905		263			

ولمعرفة مصدر هذه الفروق استخدم اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف إلى أي مستوى من مستويات التخصص العلمي حسب الشهادة تعود هذه الفروق. وكما هو موضح بالجدول (4 - 33). وقد تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المستجيبين من الذين إختصاصاتهم محاسبة وأخرى بقيمة بلغت (0.15095) وذلك لصالح المستجيبين من الذين إختصاصاتهم محاسبة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المستجيبين من الذين إختصاصاتهم إقتصاد وأخرى بقيمة بلغت (0.15476) وذلك لصالح المستجيبين من الذين إختصاصاتهم إقتصاد، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المستجيبين من الذين إختصاصاتهم علوم مالية ومصرفية وأخرى بقيمة بلغت (0.12323) وذلك لصالح المستجيبين من الذين إختصاصاتهم علوم مالية ومصرفية.

جدول (4 - 33)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة

التخصص العلمي	محاسبة	إدارة أعمال	إقتصاد	علوم مالية ومصرفية	حاسوب	أخرى تذكر
محاسبة	-	0.05864	0.00381	0.02771	0.11365	0.15095*
إدارة أعمال	-	-	0.06246	0.03093	0.05500	0.09230
إقتصاد	-	-	-	0.03152	0.11746	0.15476*
علوم مالية ومصرفية	-	-	-	-	0.08593	0.12323*
حاسوب	-	-	-	-	-	0.03730
أخرى تذكر	-	-	-	-	-	-

الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي، كما هو موضح في الجدول (4 - 34).

جدول (4 - 34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي

الموقع الوظيفي الحالي	مدير عام		نائب مدير عام		مساعد مدير عام		مدير إدارة	
خصائص منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.57	0.17	4.61	0.21	4.43	0.16	4.40	0.19

يبين الجدول (4 - 34) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من الموقع الوظيفي مدير عام. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير المؤهل العلمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 35) يبين ذلك.

جدول (4 - 35)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
خصائص منظمة التعلم	بين المجموعات	1.149	0.383	3	11.375	2.60	0.000
	داخل المجموعات	8.755	0.033	260			
	المجموع	9.905		263			

حيث أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (4 - 35) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تعزى إلى الموقع الوظيفي الحالي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (11.375) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

" وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي".

ولمعرفة مصدر هذه الفروق استخدم اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف إلى أي مستوى من مستويات الموقع الوظيفي الحالي تعود هذه الفروق. وكما هو موضح بالجدول (4 - 36). وقد تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المستجيبين من المديرين العامين ومساعدي المديرين العامين ومديري الإدارات بقيمة بلغت (0.14316)، (0.17689) على التوالي وذلك لصالح المديرين العامين، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المستجيبين من نواب المديرين العامين ومساعدي المديرين العامين ومديري الإدارات بقيمة بلغت (0.18245)، (0.21618) على التوالي وذلك لصالح المديرين العامين،

جدول (4 - 36)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي

الموقع الوظيفي الحالي	مدير عام	نائب مدير عام	مساعد مدير عام	مدير إدارة
مدير عام	-	0.03929	0.14316*	0.17689*
نائب مدير عام	-	-	0.18245*	0.21618*
مساعد مدير عام	-	-	-	0.03372
مدير إدارة	-	-	-	-

الفرضية الفرعية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـــة لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي".

للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي تم استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA. حيث يبين الجدول (4 - 37) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات في الموقع الوظيفي الحالي.

جدول (4 - 37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ـــ 10 سنوات		أكثر من 10 ـــ 15 سنة		أكثر من 15 ـــ 20 سنة		أكثر من 20 سنة	
خصائص منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.46	0.21	4.39	0.17	4.42	0.19	4.41	0.14	4.39	0.22

وقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على وجود الفروق من عدمها. والجدول (4 - 38) يبين ذلك.

جدول (4 - 38)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
خصائص منظمة التعلم	بين المجموعات	0.259	0.064828	3	1.741	2.60	0.141
	داخل المجموعات	9.645	0.037241	260			
	المجموع	9.905		263			

حيث أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (4 - 38) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي حيث كانت قيمة (F)

المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.741) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي".

الفرضية الفرعية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيــة لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك ".

يظهر الجدول (4 – 39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطــاع البنوك.

جدول (4 - 39)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ـــ 10 سنوات		أكثر من 10 ـــ 15 سنة		أكثر من 15 ـــ 20 سنة		أكثر من 20 ـــ 25 سنة		أكثر من 25 سنة	
خصائص منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.46	0.21	4.40	0.15	4.42	0.20	4.45	0.21	4.43	0.20	4.38	0.19

حيث بين الجدول (4 - 39) أن أعلى المتوسطات الحسابية لخصائص منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات في قطاع البنوك. ولمعرفة دلالة هذا

الاختلاف حسب متغير عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 40) يبين ذلك.

جدول (4 - 40)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

	مصدر التباين	مجموع المربعات **SOS**	متوسط مجموع المربعات **MS**	درجات الحرية **DF**	قيمة **F** المحسوبة	قيمة **F** الجدولية	مستوى الدلالة **Sig.***
خصائص منظمة التعلم	بين المجموعات	0.200	0.040	3	1.065	2.60	0.380
	داخل المجموعات	9.704	0.038	260			
	المجموع	9.905		263			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 40) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.065) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك".

الفرضية الفرعية الثامنة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية، كما هو موضح في الجدول (4 - 41).

جدول (4 - 41)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية

عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ـــ 10 سنوات		أكثر من 10 ـــ 15 سنة		أكثر من 15 ـــ 20 سنة		أكثر من 20 ـــ 25 سنة		أكثر من 25 سنة	
خصائص منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	4.46	0.20	4.38	0.16	4.44	0.23	4.43	0.22	4.34	0.09	4.38	0.19

حيث يتبين من الجدول (4 - 41) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات في المواقع القيادية. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية، تم الإعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 42) يبين ذلك.

جدول (4 - 42)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية

	مصدر التباين	مجموع المربعات **SOS**	متوسط مجموع المربعات **MS**	درجات الحرية **DF**	قيمة **F** المحسوبة	قيمة **F** الجدولية	مستوى الدلالة **Sig.***
خصائص منظمة التعلم	بين المجموعات	345.	0.069	3	1.862	2.60	0.101
	داخل المجموعات	9.560	0.037	260			
	المجموع	9.905		263			

حيث تظهر النتائج المعروضة في الجدول (4 - 42) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.862) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية".

الفرضية الرئيسة الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع

الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف ؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثماني فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل التباين واختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر".

للتحقق من صحة هذه الفرضية إستعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر، كما هو موضح في الجدول (4 - 43).

جدول (4 - 43)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر

العمر	من 25 ــ 30		أكثر من 30 ــ 35		أكثر من 35 ــ 40		أكثر من 40 ــ 45		أكثر من 45 ــ 50		أكثر من 50	
خصائص منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.84	0.32	3.89	0.32	3.88	0.30	3.96	0.34	3.65	0.16	3.79	0.32

حيث تبين نتائج التحليل المعروضة في الجدول (4 - 43) أن أعلى المتوسطات الحسابية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ذوى الفئة العمرية أكثر من 40 ــ 45 سنة. ويبين الجدول (4 - 44) نتائج تحليل التباين One Way ANOVA.

جدول (4 - 44)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف العمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات **SOS**	متوسط مجموع المربعات **MS**	درجات الحرية **DF**	قيمة **F** المحسوبة	قيمة **F** الجدولية	مستوى الدلالة **Sig.***
خصائص منظمة التعلم	بين المجموعات	1.226	0.245	5	2.635	2.60	0.024
	داخل المجموعات	23.997	0.093	258			
	المجموع	25.223		263			

تظهر النتائج في الجدول (4 - 44) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (≤ α0.05) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى العمر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05) بقيمة بلغت (2.635) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

" وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر".

ولمعرفة مصدر هذه الفروق استخدم اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف إلى أي مستوى من مستويات العمر تعود هذه الفروق. وكما هو موضح بالجدول (4 - 45). وقد تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المستجيبين من الذين تتراوح اعمارهم من 25 ــ 30 ، والذين تبلغ اعمارهم أكثر من 30 ــ 35، والذين تبلغ أعمارهم أكثر من 35 ــ 40، والذين تبلغ اعمارهم أكثر من 40 ــ 45 مع الذين تبلغ اعمارهم أكثر من 45

ـــ 50 بقيمة بلغت (0.18627) ؛ (0.00481) ؛ (0.23186) ؛ (0.31004) وذلك لصالح المستجيبين من الذين تتراوح اعمارهم من 25 ـــ 30 ، والذين تبلغ اعمارهم أكثر من 30 ـــ 35، والذين تبلغ أعمارهم أكثر من 35 ـــ 40، والذين تبلغ اعمارهم أكثر من 40 ـــ 45 بمتوسطات حسابية تبلغ (3.84) ؛ (3.89) ؛ (3.88) ؛ (3.96) بالمقارنة من الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 45 ـــ 50 بمتوسط حسابي بلغ (3.65).

جدول (4 - 45)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر

العمر	من 25 ـــ 30	أكثر من 30 ـــ 35	أكثر من 35 ـــ 40	أكثر من 40 ـــ 45	أكثر من 45 ـــ 50	أكثر من 50
من 25 ـــ 30	-	0.05041	0.04560	0.12377	0.18627*	0.04480
أكثر من 30 ـــ 35	-	-	0.00481	0.05041	0.00481*	0.07336
أكثر من 35 ـــ 40	-	-	-	0.07817	0.23186*	0.09040
أكثر من 40 ـــ 45	-	-	-	-	0.31004*	0.16858
أكثر من 45 ـــ 50	-	-	-	-	-	0.14146
أكثر من 50	-	-	-	-	-	-

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـــة لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الجنس".

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث لإستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجـــود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الجنس. والجدول (4 - 46) يعرض نتائج التحليل.

جدول (4 - 46)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
أهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم	ذكر	161	3.89	0.31	1.245	1.645	0.214
	أنثى	103	3.84	0.31			

حيث يوضح (4 – 46) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم تبعاً للجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (T) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\leq \alpha 0.05$) بقيمة بلغت (1.245) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.645) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الجنس".

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي ".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعياري.

حيث أظهر الجدول (4 - 47) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من حملة المؤهل العلمي الدكتوراه. وللتحقق من الاختلاف حسب متغير المؤهل العلمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 48) يبين ذلك.

جدول (4 - 47)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	بكالوريوس		دبلوم عال		ماجستير		دكتوراه	
أهمية العوامل التنظيمية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.85	0.33	3.81	0.19	3.86	0.30	4.02	0.24

جدول (4 - 48)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
أهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	0.259	0.086	3	0.898	2.60	0.443
	داخل المجموعات	24.964	0.096	260			
	المجموع	25.223		263			

حيث أشار الجدول (4 - 48) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (≤ α0.05) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية

لتطبيق منظمة التعلم يعزى للمؤهل العلمي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (.8980) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي"

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـــة لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة، بالإضافة إلى الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث بين الجدول (4 - 49) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من التخصص العلمي حاسوب. وأوضح الجدول (4 - 50) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى التخصص العلمي حسب الشهادة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.912) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة".

جدول (4 - 49)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة

التخصص العلمي	محاسبة		إدارة أعمال		إقتصاد		علوم مالية ومصرفية		حاسوب		أخرى تذكر	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أهمية العوامل التنظيمية	3.80	0.29	3.93	0.29	3.90	0.34	3.88	0.32	3.91	0.29	3.73	0.30

جدول (4 - 50)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
أهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	0.901	0.180	3	1.912	2.60	0.093
	داخل المجموعات	24.321	0.094	260			
	المجموع	25.223		263			

الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي".

يظهر الجدول (4 – 51) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي.

جدول (4 - 51)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي

الموقع الوظيفي الحالي	مدير عام		نائب مدير عام		مساعد مدير عام		مدير إدارة	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أهمية العوامل التنظيمية	3.85	0.34	3.90	0.23	3.80	0.26	3.87	0.32

حيث بين الجدول (4 - 51) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من الموقع الوظيفي نائب مدير عام. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير الموقع الوظيفي الحالي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 52) يبين ذلك.

جدول (4 - 52)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي

	مصدر التباين	مجموع المربعات **SOS**	متوسط مجموع المربعات **MS**	درجات الحرية **DF**	قيمة **F** المحسوبة	قيمة **F** الجدولية	مستوى الدلالة **Sig.***
أهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	0.226	0.075	3	0.785	2.60	0.503
	داخل المجموعات	24.996	0.096	260			
	المجموع	25.223		263			

فقد أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (4 - 52) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى الموقع الوظيفي الحالي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (.7850) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي".

الفرضية الفرعية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي".

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى أسلوب التحليل الوصـــفي المتـــضمن المتوســـطات الحسابية والغنحرافات المعيارية بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـــة لأهميـــة العوامـــل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي. حيث بين الجدول (4 – 53) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المـــصارف التجاريـــة الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم ســـنوات خدمة أكثر من 20 سنة في الموقع الوظيفي الحالي. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حـــسب متغيـــر عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 54) يبين ذلك.

جدول (4 - 53)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ـــ 10 سنوات		أكثر من 10 ـــ 15 سنة		أكثر من 15 ـــ 20 سنة		أكثر من 20 سنة	
أهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.87	0.33	3.84	0.31	3.85	0.30	3.77	0.27	3.90	0.26

وقد أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي المعروضة في الجدول (4 - 54) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف

التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\le \alpha 0.05$) بقيمة بلغت (0.541) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي".

جدول (4 - 54)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

	مصدر التباين	مجموع المربعات **SOS**	متوسط مجموع المربعات **MS**	درجات الحرية **DF**	قيمة **F** المحسوبة	قيمة **F** الجدولية	مستوى الدلالة **Sig.***
أهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	0.209	0.052	3	0.541	2.60	0.706
	داخل المجموعات	25.014	0.097	260			
	المجموع	25.223		263			

الفرضية الفرعية السابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك. والجدول (4 - 55) يعرض المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث يتبين أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خدمة أكثر من 25 سنة في قطاع البنوك. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 56) يبين ذلك.

جدول (4 - 55)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ــ 10 سنوات		أكثر من 10 ــ 15 سنة		أكثر من 15 ــ 20 سنة		أكثر من 20 ــ 25 سنة		أكثر من 25 سنة	
أهمية العوامل التنظيمية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.75	0.32	3.89	0.30	3.90	0.32	3.86	0.30	3.87	0.28	3.94	0.29

حيث يظهر الجدول (4 - 56) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05 \geq$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك حيث كانت قيمة (F)

المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.036) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك".

جدول (4 - 56)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

	مصدر التباين	مجموع المربعات **SOS**	متوسط مجموع المربعات **MS**	درجات الحرية **DF**	قيمة **F** المحسوبة	قيمة **F** الجدولية	مستوى الدلالة **Sig.***
أهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	0.957	0.191	3	2.036	2.60	0.074
	داخل المجموعات	24.265	0.094	260			
	المجموع	25.223		263			

الفرضية الفرعية الثامنة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـــة لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية ".

يظهر الجدول (4 – 57) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بـــإختلاف عـــدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية.

جدول (4 - 57)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية

عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ـ 10 سنوات		أكثر من 10 ـ 15 سنة		أكثر من 15 ـ 20 سنة		أكثر من 20 ـ 25 سنة		أكثر من 25 سنة	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أهمية العوامل التنظيمية	3.88	0.33	3.84	0.28	3.93	0.35	3.76	0.25	3.81	0.27	4.16	0.02

حيث بين الجدول (4 - 57) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خدمة أكثر من 25 سنة في المواقع القيادية. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 58) يبين ذلك.

جدول (4 - 58)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
أهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	0.679	0.136	3	1.427	2.60	0.215
	داخل المجموعات	24.544	0.095	260			
	المجموع	25.223		263			

يتبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول (4 - 58) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.427) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية".

الفرضية الرئيسة السادسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف ؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)".

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثماني فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل التبـاين واختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـة لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر".

لاختبار هذه الفرضية تمت الإستعانة بالمتوسـطات الحـسابية والإنحرافـات المعياريـة بالإضافة إلى استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من وجود فـروق بـين

رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر. حيث بين الجدول (4 - 59) أن أعلى المتوسطات الحسابية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ذوى الفئة العمرية من 25 ــ 30 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 60) يبين ذلك.

جدول (4 - 59)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر

العمر	من 25 ــ 30		أكثر من 30 ــ 35		أكثر من 35 ــ 40		أكثر من 40 ــ 45		أكثر من 45 ــ 50		أكثر من 50	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الجاهزية لتطبيق منظمة التعلم	3.51	0.57	3.23	0.49	3.35	0.50	3.22	0.52	3.15	0.49	3.32	0.58

حيث أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (4 - 60) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى العمر حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.241) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر".

جدول (4 - 60)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف العمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
الجاهزية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	2.994	0.599	3	2.241	2.60	0.051
	داخل المجموعات	68.933	0.267	260			
	المجموع	71.927		263			

الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الجنس".

لاختبار هذه الفرضية استخدم اختبار T لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الجنس. فقد أظهر الجدول (4 – 61) أن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تبعاً للجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (T) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.528) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.645) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الجنس".

جدول (4 - 61)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم	ذكر	3.37	161	0.52	1.528	1.645	0.128
	أنثى	3.27	103	0.53			

الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي ".

للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث بين النتائج المعروضة في الجدول (4 - 62) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من حملة المؤهل العلمي الماجستير.

جدول (4 - 62)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	بكالوريوس		دبلوم عال		ماجستير		دكتوراه	
الجاهزية لتطبيق منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.29	0.53	3.24	0.58	3.37	0.51	3.09	0.30

ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير المؤهل العلمي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 63) يبين ذلك. يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4 - 63) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى المؤهل العلمي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.027) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي".

جدول (4 - 63)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	0.843	0.281	3	1.027	2.60	0.381
	داخل المجموعات	71.084	0.273	260			
	المجموع	71.927		263			

الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيـــة لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمـــي حـــسب الشهادة ".

لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث بين الجدول (4 - 64) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من التخصص العلمي حاسوب. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب التخصص العلمي حسب الشهادة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 65) يبين ذلك.

جدول (4 - 64)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة

التخصص العلمي	محاسبة		إدارة أعمال		إقتصاد		علوم مالية ومصرفية		حاسوب		أخرى تذكر	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الجاهزية لتطبيق منظمة التعلم	3.39	0.53	3.36	0.53	3.09	0.46	3.31	0.54	3.51	0.49	3.14	0.45

حيث بينت النتائج المعروضة في الجدول (4 - 65) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى التخصص العلمي حسب الشهادة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.164) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة ".

جدول (4 - 65)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف التخصص العلمي حسب الشهادة

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	2.895	0.579	3	2.164	2.60	0.059
	داخل المجموعات	69.032	0.268	260			
	المجموع	71.927		263			

الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي. حيث بين الجدول (4 - 66) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين من الموقع الوظيفي مدير عام. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير الموقع الوظيفي الحالي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 67) يبين ذلك.

جدول (4 - 66)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي

الموقع الوظيفي الحالي	مدير عام		نائب مدير عام		مساعد مدير عام		مدير إدارة	
الجاهزية لتطبيق منظمة التعلم	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.40	0.51	3.16	0.53	3.26	0.48	3.33	0.54

جدول (4 - 67)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	665.	0.222	3	0.809	2.60	0.490
	داخل المجموعات	71.262	0.274	260			
	المجموع	71.927		263			

يتبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول (4 - 67) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى الموقع الوظيفي الحالي حيث كانت

قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.809) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف الموقع الوظيفي الحالي".

الفرضية الفرعية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي".

للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي لجأ الباحث إلى كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية بالإضافة إلى استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 - 68) يبين أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خدمة أكثر من 20 سنة في الموقع الوظيفي الحالي.

جدول (4 - 68)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ــ 10 سنوات		أكثر من 10 ــ 15 سنة		أكثر من 15 ــ 20 سنة		أكثر من 20 سنة	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم	3.30	0.57	3.30	0.52	3.37	0.45	3.11	0.36	3.41	0.48

حيث أظهرت النتائج المعروضة بالجدول (4 - 69) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.877) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي".

جدول (4 - 69)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	0.961	0.240	3	0.877	2.60	0.478
	داخل المجموعات	70.965	0.274	260			
	المجموع	71.927		263			

الفرضية الفرعية السابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنيــة لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك ".

حيث بين الجدول (4 - 70) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خدمة أكثر من 5 ــ 10 سنوات في قطاع البنوك. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك أجرى تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول (4 - 70)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ـــ 10 سنوات		أكثر من 10 ـــ 15 سنة		أكثر من 15 ـــ 20 سنة		أكثر من 20 ـــ 25 سنة		أكثر من 25 سنة	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الجاهزية لتطبيق منظمة التعلم	3.33	0.52	3.40	0.58	3.32	0.45	3.33	0.51	3.15	0.51	3.23	0.54

حيث تبين من خلال النتائج المعروضة في الجدول (4 - 71) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.089) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك".

جدول (4 - 71)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	1.487	0.297	3	1.089	2.60	0.367
	داخل المجموعات	70.440	0.273	260			
	المجموع	71.927		263			

الفرضية الفرعية الثامنة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية ".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث بينت النتائج المعروضة بالجدول (4 – 72) أن أعلى المتوسطات الحسابية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت لدى المستجيبين ممن لديهم سنوات خدمة أكثر من 20 ــ 25 سنة في المواقع القيادية. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية.

جدول (4 - 72)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية

عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 ـ 10 سنوات		أكثر من 10 ـ 15 سنة		أكثر من 15 ـ 20 سنة		أكثر من 20 ـ 25 سنة		أكثر من 25 سنة	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الجاهزية لتطبيق منظمة التعلم	3.35	0.52	3.31	0.56	3.32	0.46	3.15	0.45	3.36	0.66	3.12	0.16

للتحقق من وجود فروق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية، أظهرت النتائج المعروضة بالجدول (4 - 73) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (0.738) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.60) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) والتي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية".

جدول (4 - 73)

نتائج اختبار الفرق بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.*
جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم	بين المجموعات	1.014	0.203	3	0.738	2.60	0.596
	داخل المجموعات	70.913	0.275	260			
	المجموع	71.927		263			

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5 ــ 1 مناقشة نتائج الدراسة

يُكرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هــذه الدراســة لمناقــشة النتــائج المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري وتحقق عملي ، للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.

أولاً: ما هي أبرز خصائص منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا للمصارف التجارية العاملة في الأردن؟

أظهرت النتائج بأن مكونات خصائص منظمة التعلم ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت جميعها مرتفعة، وكما يلي:

1. كان مستوى ممارسة التطوير الذاتي للعاملين كخاصية من خصائص منظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية مرتفعاً بشكل عام وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وإنحراف معياري (0.63).

ويعكس ذلك اهتمام المصارف التجارية عينة الدراسة بممارسة التطوير الذاتي للعاملين وبنوع من الشفافية. وحيث إن هذه الممارسة ستؤدي إلى زيادة التعلم من خلال نشر المعرفة وتبادلهــا بــين العاملين، فإن النتائج جاءت مساندة إلى الاهتمام المتزايد من قبل العاملين بتطوير مهاراتهم وكفــاءتهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم. وهو ما يتفق مع دراسة بني هاني (2007) التي بينــت أن منظمــات صناعة البرمجيات في الأردن تحرص على تسريع وتسهيل عملية نقل ونشر المعرفة لأنها الأســاس في توجيه مختلف الإدارات في المنظمات نحو صياغة أهدافها واستراتيجياتها والذي يسهم في بنــاء قراراتها نحو التطوير والتحسين المستمر.

2. وكان مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية مرتفعاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وإنحراف معياري (0.75).

وهذا يعزى السبب في ذلك إلى أن التميز الذي تسعى المصارف التجارية الأردنية إلى تحقيقه يتطلب الإبداع والإبتكار. وأن الإبداع والإبتكار كوسيلة لتحقيق التميز يتطلب مهارة وقدرة عالية على إنجاز الاعمال الذي يعد أساسه العاملين وهو ما يتطلب من المصارف أن تكون لـــديها رؤيـــة تولـــد الطاقات وتحث العاملين نحو التميز في إنجاز الأعمال. بالإضافة إلى أهمية تحديث الرؤية وبما يتلاءم مع التطورات البيئية. وهذا ما أكدت عليها النتيجة السابقة حيث إن تطوير العاملين يزيد من مهاراتهم وقدرتهم على الإبداع والإبتكار في إنجاز الأعمال. وهو ما إتفق مع نتيجة دراسة Hughes (2000) والتي أوضحت أن هناك علاقة بين تطور المنظمة والتطور الشخصي للعاملين من خلال إبـــداعاتهم المستمرة.

3. كما كان مستوى المرونة العالية للتغيرات البيئية في المصارف التجارية الأردنية مرتفعاً بـــشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وإنحراف معياري (0.72).

إن هذه النتيجة تعكس أن المصارف التجارية عند قيامها بوضع أهدافها تأخذ بنظر الإعتبـــار التغييرات البيئية المحلية منها والعالمية وهو ما يبين المواءمة العالية للأهداف الموضوعة مع الرؤية المستقبلية. حيث إن عصرية الرؤية وحداثتها وملاءمتها للتغييرات البيئية ستنعكس بالنتيجة النهائيـــة على أداء المصارف بما يعززه ويحقق التميز لها، وقد انعكست هذه النتيجة باستجابات أفـــراد عينـــة الدراسة حيث أكدوا على أن مصارفهم تمتلك رؤية مستقبلية وأن هذه الرؤية بحاجـــة إلـــى التطـــوير وإعادة الصياغة المستمرة بما يتلاءم مع التطورات والتغييرات البيئية. وهو ما يتفق مع دراسة Ford (2006) التي بينت أن هناك ثلاثة مبادئ عملية من القوة والتي تساعد وتدعم على التكيـــف البيئـــي للتعلم والتغيير التنظيمي.

4. ثم إن مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات في المصارف التجارية الأردنية مرتفعٌ بـــشكل عـــام بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وإنحراف معياري (0.75).

وهو ما يعزى إلى أن المشاركة في إتخاذ القرارات كواحدة من عمليات التطـوير والتحـسين المستمر لأعمال المصارف التجارية عينة الدراسة يحسن من عمليات وإجراءات تقديم الخدمات فـي هذه المصارف، حيث بين العاملون أن مشاركتهم لا تكون بكافة الأمور المصرفية، وخاصة الأمـور ذات العلاقة بالتخطيط وإنما بالأمور التي تتعلق بآليات إنجاز الأعمال وإيجاد السبل الكفيلة بذلك. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Yang,et..al (2004) التي أشارت إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعد أحدى مكونات منظمة التعلم.

5. وكان مستوى ممارسة التفكير النقدي في المصارف التجارية الأردنية مرتفعاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وإنحراف معياري (0.71).

وهو ما يبين إلى أن النقد المقدم للعاملين من قبل الإدارة المصرفية ليس في محله في أغلـب الأحيان، وهو ما إنعكس في أن المراجعة الناقدة لأساليب تحديد المـشكلات وأسـباب حـدوث هـذه المشكلات ليس بالمستوى المطلوب، وهو أيضاً ما يعكس نتيجة مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث إن زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل البنك ستنعكس بالنتيجة النهائيـة علـى إيجاد حلول سريعة للمشكلات وتبسيط عمليات حلها. وهو ما يتفق مع دراسة بني هاني (2007) التي أشارت إلى أن توافر جو من التواصل والتفاعل ما بين الموظفين يمكن من سهولة الحـصول علـى المعلومات وأن طرح الأفكار وتقبلها ومناقشتها يعبر عن جو من الديمقراطية بدفعهم نحـو النقـاش والوصول إلى حلول عملية ونقد الأفكار غير المجدية.

ثانيا: ما هي أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية.

أظهرت النتائج بأن العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية كانت جميعها مرتفعة، وكما يلي:

1. كان مستوى دعم القيادة العليا لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية مرتفعاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وإنحراف معياري (0.73). وهو ما يتفق مع دراسة Khadra & Rawabdeh (2006) التي أوضحت أن دعم القيادة العليا في المنظمات له دور كبير في تحقيق تلك المنظمات للتميز.

وهذا يبين أن الدعم القيادي المقدم يعلب دوراً مهماً في عملية تحفيز العاملين وحثهم على إدخال وتطبيق مضامين منظمة التعلم لما لها من اهمية في تطوير العمل المصرفي وبالتالي إنجاز الأهداف وتحقيق مستوى عال من الأداء، حيث إن الإهتمام بحاجات ورغبات العملاء كواحد من الأهداف الاستراتيجية التي تهتم بها المصارف التجارية الأردنية عينة الدراسة ووضعها على أسس سليمة يقلل من مستوى عدم الرضا لهؤلاء العملاء بالإضافة إلى استقطاب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي زيادة الحوافز المقدمة للعاملين من قبل إداراتهم وهو ما يحقق لهذه المصارف مركزاً تنافسياً متميزاً بالمقارنة مع المصارف الأخرى المنافسة في السوق.

2. كان مستوى عوامل الهيكل التنظيمي لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية مرتفعاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وإنحراف معياري (0.85). وهذا يتفق مع دراسة Sakalas & Venskus (2007) التي بينت أن نجاح منظمات التعلم في تحقيق التفوق يتطلب منها الإهتمام بهياكلها التنظيمية.

وهذا يعكس أن مستوى الإهتمام بمرونة الهيكل التنظيمي في المصارف التجاريـــة الأردنيـــة عينة الدراسة ليس بالمستوى المطلوب، فما تزال الهياكل لهذه المصارف على ما هي عليه، وهو من المحتمل أن يؤدى إلى الإفتقار والصعوبة في إيجاد قنوات واسعة للإتصال والتواصل، حيث إن هــذا الإفتقار ربما سينعكس على عدم القدرة على التعرف وتحديد حاجـــات ورغبـــات فئـــات المتعـــاملين الخارجيين، وهو ما يتطلب المرونة العالية من قبل المصارف وخاصة في طبقات هيكلها التنظيمـــي وبالتالي التأثير على من يشغل هذه الطبقات وقدرة هؤلاء الأشخاص بعلاقاتهم وإتصالاتهم على فـــتح قنوات تواصل واسعة. وهو ما أكدت عليه النتيجة المتعلقة بالمرونة العالية للتغييرات البيئة. حيث إن الاهتمام بالتغييرات البيئية وبمتطلبات العملاء يعكس النجاح العالي لهذه المصارف.

3. كان مستوى عوامل توافر حوافز مادية ومعنوية لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية مرتفعاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وإنحراف معياري (0.82). وهــذه النتيجـــة توافقت مع نتيجة Khadra & Rawabdeh (2005) التي أشارت إلى واحد من المكونات الرئيـــسة لمنظمة التعلم تتعلق بتوافر نظام العوائد ؛ ونظام تقييم الأداء. وهو ما يُفسر بأن السعي نحو التميز من قبل المصارف التجارية الأردنية عينة الدراسة يتطلب العمل الدؤوب والمتواصل من أجل تحقيق هذا التميز، ولأن واحداً من سبل التميز المؤسسي هو تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين في المؤسسات، حيث إن تقديم الحوافز للعاملين سيؤدي إلى إخلاصهم وزيادة قدرتهم على إنجاز الأعمـــال الموكلـــة إليهم، حيث إن نجاح المصارف التجارية الأردنية يستند بالأساس على أن إرتفـــاع معنويـــة الأفـــراد العاملين يُوجد قيمة لها، وأن تدهور وإنخفاض معنوياتهم يؤدي بالنتيجة النهائية إلى تدهور وإنهيـــار هذه البنوك على المستوى البعيد.

ثالثاً: ما مدى جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه المصارف.

أظهرت النتائج بأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا كانت جميعها مرتفعة، وكما يلي:

1. كان مستوى عوامل توافر الإمكانات المادية والبشرية لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وإنحراف معياري (1.07). وهو ما توافق مع نتيجة دراسة Hughes (2000) التي أشارت إلى أن واحدة من خصائص منظمات التعلم تمكين الأفراد.

وهذا ما يؤكد النتيجة التي تتعلق بالحاجة إلى التحديث والتطوير المستمر لأعمال المصارف حيث إن توافر الإمكانات المادية المتعلقة من حوافز يحسن من ظروف العمل وبالتالي بالنتيجة النهائية تحقيق أهداف البنك بكفاءة وفاعلية. وأن توافر الإمكانات البشرية من تدريب والتشجيع على التنمية الذاتية وإشاعة روح الفريق يسهل من إنجاز الاعمال وبالتالي إدخال المفاهيم الحديثة إلى منظمة التعلم ومتطلبات الوصول إلى خصائص منظمة التعلم.

2. وكان مستوى عوامل توافر قواعد معلومات لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (2.73) وإنحراف معياري (1.27). وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة Khadra & Rawabdeh (2006) التي بينت أن واحداً من عناصر منظة التعلم يتعلق بنظم إدارة المعرفة والمتضمن معلومات حول نشاطات المنظمة الداخلية والخارجية.

وهذا يعزى إلى أن المصارف التجارية الأردنية وبسبب طبيعة عملها والتطورات في أساليب تقديم خدماتها تحتاج إلى قواعد معلومات وتكنولوجيا عالية، وهو أساسي لتسهيل تدفق وتبادل المعلومات والإتصالات بين العاملين في هذه المصارف لإنجاز الأعمال بسرعة وسهولة.

3. كما كان مستوى عوامل توافر بنية تحتية جاهزة لتطبيق منظمة التعلم في بيئة المصارف التجارية الأردنية متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وإنحراف معياري (1.00). وهو ما إتفق مع ما أورده كل من Hasebrook (2000) الذي أوضح أن التعلم الحاصل في المنظمات نتيجة لاستخدام التقنيات التكنولوجية سيؤدي إلى الدقة في المعلومات.

وهو ما يمكن تفسيره بأن توافر الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة يمكن من السرعة والسهولة في بناء العلاقات وسهولة الإتصال والتواصل، إلا أنه وحسب وجهة نظر المستجيبين فقد كان مستوى التوافر ليس بالمستوى المطلوب وحظى على درجة متوسطة وهذا ما ينعكس على مستوى الأداء وخاصة فيما يتعلق بأداء العمليات الداخلية للمصارف وتحقيق رضا العملاء عن سرعة تقديم الخدمات.

رابعاً: ما مستوى أداء المصارف التجارية الأردنية

أظهرت النتائج بأن مستوى أداء المصارف التجارية الأردنية بشكل عام كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، حيث كان مستوى الأداء المالي مرتفعاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وإنحراف معياري (0.80). فيما كان مستوى تزايد عدد العملاء متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وإنحراف معياري (0.92). وكان مستوى تطور العمليات الداخلية للمصارف التجارية الأردنية فقد كان متوسطاً بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وإنحراف معياري (0.93). وهو ما يُفسر بأن المصارف التجارية عينة الدراسة قد حققت مستوى عالياً من النمو والدخل التشغيلي وبالتالي إنعكس على مستوى أدائها المالي. إلا أن مؤشر التدفق النقدي فقد كان عكس غير هذه النتيجة بحيث أنه كان متوسطاً وهو ما انعكس بالنتيجة النهائية على مستوى تزايد عدد العملاء الذي حصل على درجة متوسطة والذي يبين أن المصارف لا تنفرد (عينة الدراسة) عن بعضها بعضاً بخدمات جديدة،

وأن سرعة الإستجابة للشكاوي لم تكن بالمستوى المطلوب وهو ما يؤشر إلى الإنخفاض في تزايد عدد العملاء وبالتالي الإنخفاض في التدفقات النقدية للمصارف. وهو أيضاً ما إنعكس أيضاً على السرعة والراحة في تقديم الخدمات المصرفية والتي لم تكن بالمستوى المطلوب ويفسر ذلك بأن المصارف التجارية الأردنية عينة الدراسة لا تقوم بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء عن خدماتها بالمستوى المطلوب فقد تقوم ببعض الإستطلاعات إلا أنها لا تأخذ بنتائج هذه الإستطلاعات بما يعزز من سمعة المصرف في عملية تقديم الخدمات ومراجعتها وإستخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديمها.

وقد توصل الباحث ومن خلال نتائج التحليل إلى أن هناك وجوداً لخصائص منظمة التعلم بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية. مع أن مستوى وجود هذه الخصائص كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.82). وهو ما يتفق مع دراسة Bhatnagar (2006) التي بينت أن أساسيات بناء منظمة التعلم في شركات صناعة البرمجيات في الأردن متوافرة إذ بلغ المتوسط العام (3.91)، وهذا يعني درجة تطبيق عالية. وتتعارض مع دراسة الفاعوري وبكار (2004) والتي أشارت إلى أن شركة الإتصالات موبايلكم تطبق عناصر بناء منظمة التعلم بمستوى متوسط، وأن مستوى إدارة الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم كان بدرجة متوسطة.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف ؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية). فقد بينت النتائج الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى إلى كل من العمر، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، وعدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة بني هاني (2007) التي بينت عدم وجود فروق ذات دالة إحصائياً لمدى توافر أساسيات بناء منظمة التعلم تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر والمؤهل العلمي.

ويعزى هذا إلى أن خصائص منظمة التعلم والتي لا ترتبط بالعمر والجنس والمؤهل العلمي ولا حتى بعدد سنوات الخدمة ولا بالمواقع الوظيفية الحالية ، ولا حتى بأي متغير آخر ،لأن هذه الخصائص من المفترض إرتباطها بمتغيرات مؤثرة بإدراك وجود هذه الخصائص.

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم تعزى إلى كل من التخصص العلمي وللموقع الوظيفي الحالي، وهو ما اتفق مع نتيجة دراسة Khadra & Rawabdeh (2006) التي بينت وجود فروق ذات دلاله إحصائية لمدى توافر أساسيات منظمة التعلم والتي تعزى إلى الوظيفة الحالية.

حيث إن التخصص العلمي له علاقة بهذا لكون التخصص العلمي كمتغير يرتبط بشكل مباشر بخصائص منظمة التعلم حيث أن وعلى سبيل المثال: تخصص إدارة الأعمال وما له من إرتباط بعلم المنظمة سيؤثر بشكل كبير على إدراك إن هناك مجموعة من الخصائص التي من المفترض توافرها في منظمات الأعمال لتحقيق التميز وإن خصائص منظمة التعلم تعد مجموعة من هذه المكونات. وفيما يتعلق بالموقع الوظيفي الحالي فإنه كلما زاد إرتفاع الأشخاص لمواقع وظيفية عالية كلما كان من المفترض إدراكهم لآليات تحقيق التميز لمنظماتهم بالإعتماد على طرق ووسائل عديدة ومنها خصائص منظمة التعلم.

سادساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف ؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية). فقد بينت النتائج الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم تبعاً للجنس، وللمؤهل العلمي، وللتخصص العلمي حسب الشهادة، وللموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، وعدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية.

وهذه النتيجة تلتقي مع نتيجة الفرضية السابقة حيث إن تطبيق منظم التعلم يتطلب الإهتمام بالعديد من العوامل والتي تعد العوامل التنظيمية واحدة منها، وأنه ليس للجنس، والمؤهل العلمي، وللتخصص العلمي أية تأثير في تحديد مستوى أهمية العوامل التنظيمية اللازمة لتطبيق منظمة التعلم.

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية لتطبيق منظمة التعلم يعزى إلى العمر ولصالح المستجيبين من الذين تتراوح اعمارهم من 25 ــ 30 سنة ، والذين تبلغ اعمارهم أكثر من 30 ــ 35سنة ، والذين تبلغ أعمارهم أكثر من 35 ــ 40 سنة ، والذين تبلغ اعمارهم أكثر من 40 ــ 45 سنة بمتوسطات حسابية تبلغ (3.84) ؛ (3.89) ؛ (3.88) ؛ (3.96) بالمقارنة من الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 45 ــ 50 سنة بمتوسط حسابي بلغ (3.65).

ويفسر ذلك بأن العمر كمتغير ديمغرافي يتأثر بالعصر الحالي عصر المعرفة والمعلومات وأن الفئة الشبابية التي تقع بين 25 سنة و 45 سنة هي الفئة الأكثر إطلاعاً وتطوراً لتحقيق التميز والذي

أساسه المعرفة وحجم المعلومات المملوكة من الفئات الأكبر عمراً، وهو ما أدى إلى وجود فروق بين الفئات العمرية سابقة الذكر.

سابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع المصارف ؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية)"، وقد بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لجاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم تبعاً للعمر، والجنس، وللمؤهل العلمي، وللتخصص العلمي حسب الشهادة، وللموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي، وعدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، وعدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Sudharatna & Li (2004) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء منظمة التعلم، والمتغيرات الشخصية.

ويمكن تفسير ذلك بأن جاهزية المنظمات ومنها المصارف التجارية الأردنية هو أولوية كبرى للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي، وحيث إن التفوق التنافسي يتطلب من المنظمات أن تكون جاهزة نحو التغيير والذي من أحد أبعاده منظمة التعلم أو الوصول إلى خصائص منظمة التعلم.

ثامناً: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التطوير الذاتي للعاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.566 ؛ 0.566 ؛ 0.625) بين ممارسة التطوير الذاتي للعاملين وكل من الأداء

المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من Ellinger, et..al (2002) ،والتي بينت بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة Kontoghiorghes, et..al (2005)، وجود علاقة ايجابية بين خصائص منظمة التعلم والأداء المنظمي من حيث سرعة تقديم الخدمة والتي تؤثر على رضا العملاء، ودراسة Ellinger, et..al (2007)، والتي بينت بأن هناك علاقة بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة Davis & Daley (2008)، والتي أشارت بان هنالك علاقة بين إرتباط إيجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة David (2008) والتي أشارت إلى أن هناك إختلافات النسبية في المنافع المتحققة من تبني أبعاد منظمة التعلم على الأداء، ودراسة Weldy (2009) والتي بينت وجود علاقة بين منظمة التعلم تحسين الأداء من حيث تحسين العمليات الداخلية ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

وهو ما يمكن تفسيره بأن التطوير الذاتي للعاملين والحث عليه سيزيد من قدرة وكفاءة العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، والذي سيؤدي بدوره إلى الإبداع والإبتكار بما سينعكس على الأداء وبشكل شمولي.

تاسعاً: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للابداع والإبتكار لدى العاملين على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.344؛ 0.425؛ 0.530) بين الابداع والإبتكار لدى العاملين وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Hsu (2009) التي بينت بأن هناك تأثيراً إيجابياً بين للإبداع على أداء المنظمات من حيث الربحية، وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء نتيجة التطور والتحسين الداخلي في العمليات.

وهذه النتيجة تؤكد النتيجة السابقة حيث إن الإبداع والإبتكار من قبل العاملين سيؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على أداء مؤسساتهم، وهذا الإبداع والإبتكار من الممكن أن يحدث من خلال التفويض والتمكين بالإضافة إلى الحث والتحفيز للعاملين من قبل قيادة مؤسساتهم وبالتالي تحقيق أداء متميز في كافة المجالات.

عاشراً: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة العالية للتغيرات البيئية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.593؛ 0.668؛ 0.629) بين المرونة العالية للتغيرات البيئية وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Ratanapornsiri (2003) والتي أوضحت أن مرونة منظمات الأعمال تعطيها القدرة على التكيف للتغييرات البيئية وبالتالي قدرتها على تحقيق مستويات أداء عالية ترتبط بتحسس رغبات العملاء وتحقيق رضاهم وتحسين آليات وإجراءات تقديم الخدمات لهؤلاء العملاء بما ينعكس إيجاباً على نمو الإيرادات على المدى البعيد.

حيث إن المرونة العالية للتغييرات البيئية أو التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والمتعلقة غالباً بالمنافسة الحادة وتحقيق رضا المتعاملين واستخدام التكنولوجيا المعاصرة والإهتمام بها سيؤدي بالنتيجة إلى التحسين المستمر في العمليات وابتكار أساليب معاصرة في إيصال الخدمات بسرعة إلى المتعاملين وهو ما بدوره يؤدي إلى زيادة توليد إيرادات مالية.

حادي عشر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ

معامل الإرتباط R (0.582؛ 0.525؛ 0.653) بين المشاركة في إتخاذ القرارات وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Jeannette (2009) والتي بينت أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تحسن من مستويات أداء المنظمة من خلال معرفة حاجات ورغبات العملاء ومتطلبات المستثمرين المتعلق بتحقيق أرباح مادية وهو ما ينعكس بمعرفتهم على متطلبات تحسين العمليات الداخلية في منظماتهم.

وهو طبيعي حيث إن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات سيؤول بالنتيجة النهائية على أداء المصارف، وهذا بسبب أن العاملين هم الأشخاص ذو القدرة الاكبر على تشخيص أسباب ضعف الأداء فعلى سبيل المثال إن العاملين في المصارف بالخطوط الامامية هم الاكثر معرفة برضا العملاء عن سرعة تقديم الخدمات المصرفية ، وبالتالي فهم الأكثر قدرة على تشخيص أسباب عدم رضاهم، ولذلك فإن مشاركتهم في إتخاذ القرارات بشأن تسريع عملية تقديم الخدمات سيؤدي إلى إيجاد حلول عصرية وبسيطة وهو ما ينعكس على أداء تلك المصارف تجاه العملاء.

أثنا عشر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التفكير النقدي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.360؛ 0.320؛ 0.322) بين ممارسة التفكير النقدي وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل منEllinger, et..al (2002) والتي بينت بأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة Kontoghiorghes, et..al (2005)، وجود علاقة إيجابية بين خصائص منظمة التعلم والأداء المنظمي، ودراسة Ellinger, et..al (2007)، والتي بينت بأن هناك علاقة بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة Davis & Daley (2008)، والتي أشارت بان هناك علاقة بين ارتباط ايجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة David (2008) والتي أشارت إلى أن هناك

إختلافات النسبية في المنافع المتحققة من تبني أبعاد منظمة التعلم على الأداء، ودراسة Weldy (2009) والتي بينت وجود علاقة بين منظمة التعلم تحسين الأداء من حيث تحسين العمليات الداخلية ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

وهذا طبيعي حيث إن تقبل النقد في أساليب تحديد المشكلات سيؤدي إلى مزيد من المشاركة في سبل حل هذه المشكلات وبما ينعكس على توليد حلول متعددة ، وبالتالي الوصول إلى حلول عملية للمشكلات وخاصة فيما يتعلق بمشكلات العملاء وتحقيق رضاهم وزيادة ثقتهم بالمصرف الذي يتعاملون معه بما ينعكس على مستوى أداء المصرف بشكل شمولي وبمنهجية السبب والنتيجة حيث إن زيادة رضا المتعاملين هو إنعكاس طبيعي لإيجاد حلول لمشكلاتهم والمتأتي من التحسين في آليات إنجاز العمليات وتحقيق رضاهم سينعكس على زيادة الإيرادات المالية.

ثالث عشر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.476؛ 0.438؛ 0.393) بين دعم القيادة العليا وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Mahbubul (2008) والتي بينت بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين دعم القيادة العليا كواحد من أبعاد منظمة التعلم وأداء المنظمات عينة الدراسة ممثلاً بالأداء المالي وتحسين طرق وإجراءات العمل بما ينعكس بالنتيجة النهائية على تحقيق رضا العملاء.

حيث إن دعم القيادة العليا في المصارف من خلال التحفيز المستمر للعاملين وتقديرهم سواء بالحوافز المعنوية او حتى المادية في بعض الأحيان سيزيد من ولائهم وإخلاصهم في إنجاز أعمال المصرف وهو ما ينعكس على المتعاملين وبالتالي تحقيق أرباح للمصارف.

رابع عشر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لملاءمة الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.321؛ 0.151؛ 0.227) بين ملائمة الهيكل التنظيمي وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Dalton, et..al (1980) والتي أوضحت بأن ملاءمة الهيكل التنظيمي في المنظمات يساعدها على تحسين أدائها اتجاه مختلف فئات المتعاملين، بالإضافة إلى تحسين مبادرات العمل من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، بما ينعكس على الأداء المالي للمنظمات من خلال الدقة والسرعة في إنجاز الاعمال.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم ، بالإضافة إلى وجود قواعد ومعايير تضبط إنجاز الأعمال والوصف الوظيفي الواضح الذي يبين إختصاصات كل موظف سينعكس بشكله النهائي على تحقيق متطلبات العملاء، وهو ما يؤول إلى توليد الإيرادات وتحقيق أداء متميز للمصارف.

خامس عشر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر حوافز مادية ومعنوية على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.546؛ 0.418؛ 0.431) بين توافر حوافز مادية ومعنوية وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من Ellinger, et..al (2002) والتي بينت بأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة Kontoghiorghes, et..al (2005)، وجود علاقة إيجابية بين خصائص منظمة التعلم والأداء المنظمي، ودراسة Ellinger, et..al (2007)، والتي بينت بأن هناك علاقة بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي،ودراسة Davis & Daley (2008)، والتي أشارت بأن هناك علاقة بين ارتباط ايجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة David (2008) والتي أشارت إلى أن

هناك إختلافات النسبية في المنافع المتحققة من تبني أبعاد منظمة التعلم على الأداء، ودراسة Weldy (2009) والتي بينت وجود علاقة بين منظمة التعلم تحسين الأداء من حيث تحسين العمليات الداخليـة ورضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

وهذا يدعم ما أكدت عليه نتيجة فرضية دعم القيادة العليا، حيـث إن تـوافر حـوافز ماديـة ومعنوية للعاملين سيؤدي إلى أن ينجزوا أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، وهو ما ينـتج عنـه تحقيـق أداء متميز.

سادس عشر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر الإمكانات المادية والبشرية علـى تحـسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنيـة، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.626؛ 0.457؛ 0.622) بين توافر الإمكانات المادية والبشرية وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Maya & Mila (2009) والتي أوضحت ان توافر المناخ الملائم للعاملين وتوافر فرص التـدريب والتحفيز المادي والمعنوي يحسن من أداء العاملين والذي ينعكس على أداء المنظمة ككل مـن حيـث تحقيق مردودات مالية عالية المتأتية من إرضاء العملاء بسرعة تقديم الخدمات وجودتها.

وهو ما يمكن تفسيره بأن زيادة فرص التدريب للعاملين في المصارف التجارية الأردنية يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات العاملين ، وهو ما يدعم قيم التعلم الجماعي للعاملين وهو ما ينعكس بدوره بتحقيق مستويات أداء عالية.

سابع عشر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر قواعد معلومات على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنيـة، إذا بلـغ معامـل

الإرتباط R (0.443؛ 0.484؛ 0.564) بين توافر قواعد معلومات وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Erkan (2009) والتي بينت بأن هناك أثراً لقواعد البيانات والمعلومات على أداء المنظمات العملياتي المتمثل في التسليم في الوقت المحدد وسرعة معالجة شكاوي العملاء والذ ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وتحقيق عوائد مالية مستقبلية.

حيث إن توافر قواعد بيانات عصرية ومتجددة بشكل مستمر يوضح الصورة في المصارف التجارية الأردنية أمام متخذي القرار وذوي العلاقة عن الجوانب الضعيفة ، والتي من المفترض القيام بتحسينها، وهذا يعطي مساحة كافية لإقتناص الفرص السوقية لتقليل نقاط الضعف الداخلية.

ثامن عشر: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية الجاهزة على تحسين الأداء المؤسسي (الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية) للمصارف التجارية الأردنية، إذا بلغ معامل الإرتباط R (0.228؛ 0.841؛ 0.622) بين البنية التحتية الجاهزة وكل من الأداء المالي، تزايد عدد العملاء، تطور العمليات الداخلية على التوالي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من Ellinger, et..al (2002) والتي بينت بأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة Kontoghiorghes, et..al (2005)، وجود علاقة ايجابية بين خصائص منظمة التعلم والأداء المنظمي متمثلاً بتحقيق مستويات ربحية عالية وزيادة الحصة السوقية من العملاء، ودراسة Ellinger, et..al (2007)، والتي بينت بأن هناك علاقة بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة Davis & Daley (2008)، والتي أشارت بأن هناك علاقة بين ارتباط ايجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي، ودراسة David (2008) والتي أشارت إلى أن هناك إختلافات النسبية في المنافع المتحققة من تبني أبعاد منظمة التعلم على الأداء، ودراسة Weldy (2009) والتي بينت

وجود علاقة بين منظمة التعلم تحسين الأداء من حيث تحسين العمليات الداخلية ورضا العملاء عــن الخدمات المقدمة.

ويفسر ذلك بأن توفير المصارف أنظمة تتصف بالمرونة للتكيف مع التغيرات البيئية وتحسين الإتصالات بين المديرين والعاملين في هذه المصارف سيحسن من آليــات تقــديم الخدمــة للعمــلاء والمتحقق من تحسين عمليات المصارف الداخلية وبالتالي الإنعكاس على تحسين عوائــد المــصارف على المدى البعيد.

5 ــ 2: مناقشة نتائج الأنموذج المقترح لمنظمة التعلم

لغرض بناء الأنموذج المقترح ومن خلال قيام الباحث بتحليل الأبعاد المقترحة في الشكل (5 ــ 1) والمتمثلة بالمتغير المستقل. ومن خلال استخدام اختبار (T) وتحليل الإنحدار والإستعانة بقيمة (T) المحسوبة لبيان مستوى معنوية البعد المقترح لمنظمة التعلم بالإضافة إلى الإستعانة بقيمة (R^2) والتي تبين مقدار تفسير البعد المقترح من الأداء، تم بناء الأنموذج المقترح، والجدول (5 ــ 1) يوضح الأنموذج المقترح لمنظمة التعلم المقترح لمنظمة التعلم للمصارف التجارية الأردنية، إذ تبين النتائج أن أبعاد منظمة التعلم المقترحة كانت جميعها معنوية، حيث تراوحت قيم (T) المحسوبة بين (11.649 ــ 52.672). وقد جاء البعد المتعلق بالمرونة العالية للمتغيرات البيئية بالمرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (52.672) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.645) وهي دالة عند مستوى إحتمالي (0.05) فأقل، وهو ما يعكس قدرة المصارف التجارية الأردنية وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمختلفة، وإعتبارها شرطًا لزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة المصرفية، والسريعة في ظل عدم التأكد، وتمكينها من إدارة نشاطاتها وإتخاذ قراراتها بكفاءة وفاعلية في ظل ظروف المنافسة الحادة، وبما ينعكس على أدائها الشمولي، وجاء البعد المتعلق بممارسة التفكير النقدي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة

(11.649) بالمقارنة مع قيمة (T) الجدولية البالغة (1.645) وهي دالة عند مستوى إحتمالي (0.05) فأقل. وهذا ما يؤشر أن التفكير النقدي يُعد المفتاح لحل المشكلات اليومية التي تواجه المصارف التجارية الأردنية والعاملين فيها، فإذا لم يتم إستخدامه أصبح العاملون في المصارف جزءاً من المشكلة. وعادة ما يتعرض العاملون لمواقف يضطرون فيها لصنع القرارات الحاسمة، والتكيف مع هذه المواقف الجديدة وتحديث المعلومات بشكل مستمر، وهو المبرر الوحيد للتفكير الناقد، وتعكس النتائج المعروضة بالشكل (5 ــ 1) أن معامل التحديد لأبعاد الأنموذج المقترح لمنظمة التعلم أن كانت جميعها إيجابية وبدرجات متفاوتة، حيث تراوحت قيم معامل التحديد بين (0.055 ــ 0.381) وهو ما يعكس مقدار التغير في تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية، أي ان ما قيمته (0.381) من التغيرات في تحسين الأداء المؤسسي ناتج عن التغير في مستوى ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، وعليه يتبين أن كافة أبعاد الأنموذج المقترح وبعد إختباره على المصارف التجارية الأردنية له صلاحية التنفيذ والإعتماد من قبلها. والجداول (5 ــ2) و (5 ــ3) توضح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

يتشابه أنموذج الدراسة مع الأنموذج المقترح لمنظمة التعلم من حيث المتغيرات المشمولة والتي تم إعتمادها في أنموذج الدراسة بالإستناد إلى دراسة كل من Sudharatna & Li (2004) و Yang, et …al (2004) بما يتعلق بخصائص منظمة التعلم، ودراسة كل من Ford (2006) ودراسة Sakalas & Venskus (2007) بما يتعلق بالعوامل التنظيمية الداعمة، ودراسة كل من Kontoghiorghes, et..al (2005) ودراسة Liao (2006) بما يتعلق بالجاهزية ودراسة كل من Ellinger, et..al (2006) و Bhatnagar (2006) بما يتعلق بالأداء. اما ما يتعلق بالأنموذج المقترح فإنه يختلف عن انموذج الدراسة بأن متغيرات هذا الأنموذج قد تم التحقق من ملاءمتها للبنوك التجارية الأردنية العاملة في البيئة الأردنية من حيث إختبار معنويتها بالإضافة إلى التحقق من

مقدار ما تفسره هذه المتغيرات من تحسين الأداء المؤسسي ومدى إسهام هذه الأبعاد في تحسين الأداء. أي أن أبعاد أنموذج الدراسة والمقترحة من قبل بعض الباحثين لم يكن بعد قد تم التحقق من ملاءمتها لبيئة عمل المصارف التجارية الأردنية.

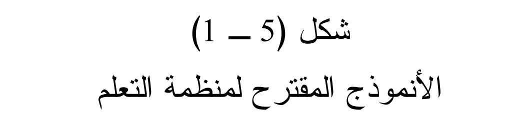
جدول (5 – 1)

أبعاد الأنموذج المقترح لمنظمة التعلم

ت	البعد	R2 معامل التحديد	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
1	ممارسة التطوير الذاتي للعاملين	0.381	34.613	1.645	263	0.000
2	الإبداع والإبتكار لدى العاملين	0.336	44.244	1.645	263	0.000
3	المرونة العالية للتغيرات البيئية	0.118	52.672	1.645	263	0.000
4	المشاركة في إتخاذ القرارات	0.281	33.460	1.645	263	0.000
5	ممارسة التفكير النقدي	0.055	11.649	1.645	263	0.000
6	دعم القيادة العليا	0.181	32.677	1.645	263	0.000
7	الهيكل التنظيمي	0.192	24.951	1.645	263	0.000
8	توافر حوافز مادية ومعنوية	0.227	25.396	1.645	263	0.000
9	توافر الإمكانات المادية والبشرية	0.311	40.637	1.645	263	0.000
10	توافر قواعد معلومات	0.299	34.056	1.645	263	0.000
11	بنية تحتية جاهزة	0.326	15.569	1.645	263	0.000

شكل (5 ــ 1)

الأنموذج المقترح لمنظمة التعلم



جدول (5 ــ 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة العربية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة: السابقة	نتائج الدراسة: الحالية
1	ياغي (2009)	أثر برنامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن	وجود اثر ذي دلالة إحصائية لبعض برامج التغيير التنظيمي على الأداء المتوازن للمصارف	وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد منظمة التعلم على أداء المصارف
2	القاسم (2008)	تأثير إلتزام المصارف التجارية العاملة في الأردن بمبادئ الفطنة المنظمية على ادائها المؤسسي	عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حيث توافر مبادئ الفطنة المنظمية، او من حيث تأثير الإلتزام بمبادئ الفطنة المنظمية فيها على ادائها المؤسسي	عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى ببمتغيرات الديموغرافية
3	عباينة والعدوان (2008)	العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية	مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة متوسط	وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة

جدول (5 ــ 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة العربية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة	
			السابقة	الحالية
4	بني هاني (2007)	أساسيات بناء منظمة التعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء منظمة التعلم، والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدا الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية	عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى بمتغيرات الديموغرافية
5	العواوده (2007)	أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي	تمتلك الشركات مرونة استراتيجية كلية بدرجة متوسطة	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة
6	أبو خضير (2006)	إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم في معهد الإدارة العامة	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة لمنظمة التعلم بالمعهد تبعاً لمتغيرات مقر العمل، المؤهل، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة	عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية الإدارات العليا في المصارف التجارية الأردنية لخصائص منظمة التعلم يعزى بمتغيرات الديموغرافية

جدول (5 ــ 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة العربية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة	
			السابقة	الحالية
7	أيوب (2004)	دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي في منشآت الدراسة وبين ممارسة التعلم التنظيمي	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
8	الفاعوري وبكار (2004)	إدارة الإبداع في منظمات التعلم: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية	وجود علاقة إرتباط إيجابية بين عناصر منظمة التعلم والمتمثلة في الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الإستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجعة)، وبين الإبداع	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
9	هيجان (1998)	التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم	التعلم التنظيمي إحدى الإستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المنظمات المعاصرة لمعالجة مشكلاتها	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة

جدول (5 ــ 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة - السابقة	نتائج الدراسة - الحالية
1	(2009) Song, et..al	The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context	المقياس المحدد من قبل (Watkins and Marsick, 1997) لأبعاد منظمة التعلم صالح وجيد للتطبيق في البيئة الكورية حتى وإن تعدد الثقافات الموجودة فيها	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة
2	(2009) Weldy	Learning organization and transfer: strategies for improving performance	وجود علاقة بين منظمة التعلم وتحويل التدريب وبين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
3	Rebelo & Gomes (2008)	Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future	اقتراح مفهوم شمولي لكل من التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم	بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء في المصارف التجارية الأردنية
4	David (2008)	A validation of the learning organization as a driver of performance improvement	هناك إختلافات النسبية في المنافع المتحققة من تبني أبعاد منظمة التعلم على الأداء	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية

جدول (5 ــ 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة	
			السابقة	الحالية
5	Mahbubul (2008)	A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change	وجود علاقة ارتباط دالة بين أبعاد منظمة التعلم وبين مستوى إدراك الاستعداد للتغيير	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
6	Davis & Daley (2008)	The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance	وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي لتلك الشركات	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
7	Chang & Sun (2007)	Exploring the Correspondence between Total Quality Management and Peter Senge's Disciplines of a Learning Organization: A Taiwan Perspective	وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد منظمة التعلم	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
8	Ellinger, et..al (2007)	Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance	وجود علاقة دالة معنوية بين أبعاد منظمة التعلم وأدائها المالي	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم على تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية

جدول (5 ــ 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة: السابقة	نتائج الدراسة: الحالية
9	Sakalas & Venskus (2007)	Interaction of Learning Organization and Organizational Structure	هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي الموجود في المنظمة وتعلمها تنظيمياً	هناك أثر ذو دلالة للعوامل التنظيمية الداعمة على تحسين أداء المصارف التجارية الأردنية
10	Aramburu, et..al (2006)	Organizational learning, change process, and evolution of management systems: Empirical evidence from the Basque Region	أنظمة الإدارة المعمول بها في هذه الشركات لا تتكيف مع مستوى التعلم الذي يمكن تحقيقه كنتيجة للتغيير	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة
11	Khadra & (2006) Rawabdeh	Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies	يمكن توضيح مفهوم منظمة التعلم من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ القيادة ؛ التخطيط الاستراتيجي ؛ الهيكل التنظيمي العمودي ؛ نظام إدارة المعرفة ؛ نظام العوائد ؛ نظام تقييم الأداء	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة
12	(2006) Ford	Organizational learning, change and power: toward a practice-theory framework	تحديد ثلاث مبادئ عملية من القوة والتي تساعد وتدعم على التكيف البيئي للتعلم والتغيير التنظيمي	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة

جدول (5 ــ 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة	
			السابقة	الحالية
13	Dymock & (2006) McCarthy	Towards a learning organization? Employee perceptions	وجود علاقة بين أهداف الشركة وتطلعات العاملين في هذه الشركات	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
14	Kenny (2006)	Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy	صياغة أنموذج يربط بين الاستراتيجية ومنظمة التعلم	بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء في المصارف التجارية الأردنية
15	Chermack, et..al (2006)	Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics	وجود علاقة معنوية بين تخطيط السيناريو وإدراك خصائص منظمة التعلم	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
16	Bhatnagar (2006)	Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: An empirical analysis	مستوى إدراك قدرات التعلم التنظيمي كان عالياً لدى المديرين، وهناك علاقة ارتباط بين قدرات التعلم التنظيمي وكل من الأداء بشقيه المالي وغير المالي	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية

جدول (5 ــ 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة: السابقة	نتائج الدراسة: الحالية
17	Liao (2006)	A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation	وجود علاقة للالتزام بالتعلم على تبادل المعرفة والإبداع المنظمي. وهناك تأثير دال لمتغير الاتصالات على الإبداع المنظمي، وعدم وجود تأثير دال للاتصالات تبادل المعرفة	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
18	Kontoghiorghes, et..al (2005)	Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance	وجود علاقة ايجابية بين خصائص منظمة التعلم وكل من تبيني التغيير السريع، وسرعة تقديم الخدمة / المنتج، بالإضافة إلى وجود علاقة دالة بين الإبداع والأداء المنظمي	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
19	Sudharatna & Li (2004)	Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry	وجود علاقة معنوية بين خصائص منظمات التعلم والاستعداد للتغيير	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية
20	(2004) Yang,et..al	The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Management and Validation	تطوير أداة تتسم بدرجة مقبولة من الصدق والثبات لقياس أبعاد منظمة التعلم، وتكونت الأداة من سبعة أبعاد لمنظمة التعلم	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة

جدول (5 ــ 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة	
			السابقة	الحالية
21	Alavi & (2003) McCormick	Some Cultural Consideration for the Applying the Learning Organization Model to Iranian Organization	إن تطبيق أنموذج منظمة التعلم يتوقف على مدى مراعاة الإختلافات الثقافية	بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء في المصارف التجارية الأردنية
22	Ellinger, et..al (2002)	The Relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment	هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد منظمة التعلم والأداء المالي لتلك الشركات	هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم على تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية
23	(2000) Hasebrook	Learning in the Learning Organization	التعلم الحاصل في المنظمات نتيجة لاستخدام التقنيات التكنولوجية سيؤدي إلى الدقة في المعلومات	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة
24	(2001) Chalofsky	Increasing Capacity to Learn in the Learning Organization Innovative Session	بناء أنموذج لمنظمة التعلم	بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء في المصارف التجارية الأردنية

جدول (5 ــ 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان	نتائج الدراسة	
			السابقة	الحالية
25	(2000)Hughes,	The Learning Organization: What Is It? Does It Constitute a Useful Set of Ideas for the Human Resource Development .practitioner?	وجود خمسة مكونات رئيسة لمنظمة التعلم وهي: نظام التفكير، وتمكين الفرد، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وفريق التعلم	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة
26	Bierema & Berdish, (1999)	Creating a Learning Organization: A Case Study of Outcomes and Lessons Learned	أهم المعوقات التي واجهت المؤسسة تتمثل في ضعف دعم الإدارة للمشروع، وضعف الدعم من الزملاء ، ومحدودية المصادر	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة
27	(1993)Gravin	Building a Learning Organization	وجود ثلاث مسائل حرجة يجب أن تخاطبها أية منظمة قبل أن تصبح منظمة تعلم وهي: مسألة المعنى، ومسألة الإدارة، ومسألة القياس	كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة، وأن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم كانت متوسطة

5 ــ 2 التوصيات

هدفت الدراسة الى بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية، من خلال بيان أثر خصائص منظمة التعلم على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية.

وعليه يمكن وضع بعض التوصيات المتعلقة بهذه الدراسة وعلى النحو التالي:

5 ــ 3 ــ 1 التوصيات الخاصة بأنموذج الدراسة

1. اعتماد مكونات منظمة التعلم وترجمتها عمليا على ارض الواقع في المصارف التجارية الأردنية من خلال اعتماد وتبني الخصائص المقترحة وبما يحقق للمصارف نتائج إيجابية تتعلق بأدائها على مختلف المستويات الإدارية.

2. تأكيد الأخذ بما توصلت إليه الدراسة بشأن أهمية العوامل التنظيمية الداعمة والجاهزية لتحقيق أداء متميز من خلال تدعيم هذه العوامل، وما يتعلق بها من عوامل إدارية وفنية، والتي من خلالها تستطيع المصارف التجارية الأردنية التعامل مع عدم الاستقرار في البيئات الخارجية، وهو ما يدعو لأن تتسم تلك العوامل بالمرونة الداعمة للبقاء والتفوق على منافسيها.

3. ضرورة عمل الإدارات في المصارف التجارية الأردنية على تحديد العوامل المختلفة التي اظهرت الدراسة أن هناك قصوراً فيها والتركيز عليها حتى تتمكن من تحسين أدائها في إطار تفعيل العوامل.

4. العمل على تحديد الأصول المادية وغير المادية وتنظيمها بأسلوب ملائم وفقا لسلاسل القيمة وبطريقة مرنة وبخاصة مع ما أظهرته النتائج للتأثير الواضح لخصائص منظمة التعلم على أداء المصارف عينة الدراسة.

5. وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإمتلاك الخصائص المطلوبة لمنظمة التعلم وعبر مختلف المستويات الإدارية في المصارف التجارية عينة الدراسة.

6. في سوق يتعرض الى منافسة شديدة تدعو الحاجة إلى التركيز على عامل المرونة للتغيرات وخاصة التنوع والتجديد في طرح الخدمات وبما يتلاءم مع حاجات ومتطلبات العملاء الحاليين والجدد.

7. يتوقف مستقبل المصارف التجارية على توفير الخدمات الرائدة التي تستجيب لما ينتظره العملاء من خلال ايجاد صيغة متناغمة ومتناسقة بين ما يحدث من تغيرات بيئية وبين ما تعكسه حالة عدم التأكد البيئي وبين ما يطلبه العملاء وهنا يبرز دور منظمة التعلم في كيفية التفعيل.

5 ـ 3 ـ 2 التوصيات الخاصة بنتائج البحث

تهدف التوصيات الى تدعيم وترسيخ تبني خصائص منظمة التعلم والانموذج المقترح من قبل المصارف التجارية الأردنية حتى تتمكن من رفع مستويات أدائها وتساعدها في تبني خصائص أخرى حتى تتمكن من بناء وضع تنافسي قوي بين مثيلاتها تمكنها من الاستمرار في سوق العمل.

(أ) التوصية الرئيسة للبحث

زيادة الاهتمام بخصائص منظمة التعلم من خلال اعتماد النموذج المقترح الذي يؤكد إيجابية تأثير هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء من خلال الأداء المالي وتزايد عدد العملاء، وتطور العمليات الداخلية.

(ب) التوصيات الخاصة بالمصارف التجارية عينة الدراسة

1. أن تتولى المصارف التجارية عينة الدراسة بدعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، وبما ينعكس على مستوى التعلم وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين، وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.

2. إلتزام المصارف التجارية الأردنية بتحقيق التميز وذلك من خلال الإهتمام بالإبداع والإبتكار كوسيلة في إنجاز الأعمال والعمل وبشكل مستمر على تحديث الرؤية وبما يتلاءم مع التطورات البيئية.

3. أن تقوم المصارف التجارية الأردنية بالأخذ بنظر الإعتبار التغييرات البيئية المحلية منها والعالمية بما ينعكس على تحسين أدائها وتعزيز التميز وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لعملياتها وعمل مسوحات مستمرة لتحديد رغبات مختلف فئات المتعاملين.

4. يوصى الباحث المصارف التجارية الأردنية بتعزيز عملية المشاركة في إتخاذ القرارات كوسيلة من وسائل عمليات التطوير والتحسين المستمر لأعمال المصارف التجارية عينة الدراسة.

5. إهتمام المصارف التجارية الأردنية بمدخل التفكير النقدي وتعزيزه كثقافة بين العاملين بما يضمن إعطاء أولوية كبيرة للمراجعة الناقدة لأساليب تحديد المشكلات وأسباب حدوثها.

6. يوصى الباحث بتعزيز الدعم القيادي المقدم وذلك من خلال تحفيز العاملين وحثهم على إدخال وتطبيق مضامين منظمة التعلم لما لها من أهمية في تطوير العمل المصرفي وإنجاز الأهداف وتحقيق مستوى عال من الأداء.

7. على المصارف التجارية الأردنية الإهتمام بمرونة الهياكل التنظيمية لتأثيرها غير المباشر على فتح قنوات واسعة للإتصال والتواصل وذلك من خلال التأثير على من يشغل المناصب وقدرتهم من خلال علاقاتهم وإتصالاتهم على فتح قنوات تواصل واسعة.

8. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المصارف التجارية الأردنية وتعزيزها لما لها من أثر على العمل الدؤوب والمتواصل من قبل العاملين من أجل تحقيق هذا التميز.

9. يوصى الباحث المصارف التجارية الأردنية بالتحديث والتطوير المستمر لأعمالها وذلك من خلال توافر الإمكانات المادية والحوافز المعنوية لتحسين ظروف العمل وبما ينعكس على تحقيق أهداف البنك بكفاءة وفاعلية.

10. إلتزام المصارف التجارية الأردنية بتعزيز الإمكانات البشرية للعاملين وذلك من خلال تدريب وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية وإشاعة روح الفريق مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المصارف الأخرى.

11. أن تقوم المصارف التجارية الأردنية بالتحسين والتطوير المستمر لقواعد معلوماتها وذلك من خلال تسهيل تدفق وتبادل المعلومات والإتصالات بين العاملين في هذه المصارف لإنجاز الأعمال بسرعة وسهولة.

12. تدعيم البنى التحتية من قبل المصارف التجارية الأردنية وذلك من خلال السرعة والسهولة في بناء العلاقات وسهولة الإتصال والتواصل.

13. إلتزام المصارف التجارية الأردنية بتعزيزعملية التواصل المستمر مع عملاء المصارف التجارية الأردنية وتحقيق رضاهم بما يعكس تزايد عددهم وذلك من خلال طرح برامج تعزيز ولاء العملاء كبرامج مشروعي وخدمات الرسائل القصيرة ومستقبلي.

14. تحسين عمليات المصارف التجارية الأردنية الداخلية وذلك من خلال تبني مفاهيم الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الأعمال؛ ومدخل المنافسة المستند على العمليات.

5 ـ 3 ـ 3 التوصيات الخاصة بالأنموذج المقترح لمنظمة التعلم

في ضوء النتائج التي أسفرت عن مناقشة الانموذج المقترح لمنظمة التعلم في تحسين أداء المصارف التجارية الأردنية. يوصى الباحث بالآتي:

1. تعزيز خصائص منظمة التعلم وذلك من خلال دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين والحث على الإبداع والإبتكار في المصارف التجارية الأردنية.
2. دعم عملية التحليل البيئي والتنبؤ بالمتغيرات البيئية بما يدعم مرونة المصارف التجارية الأردنية ويحسن من قدرتها على إتخاذ القرارات لمواجهة التغيرات المستقبلية.
3. زيادة مستوى مشاركة العاملين في المصارف التجارية الأردنية في إتخاذ القرارات لتحسين مستويات أداء هذه المصارف.
4. دعم فلسفة التفكير النقدي في المصارف التجارية الأردنية بما يؤدي إلى التحسن في أساليب مواجهة وحل المشكلات.
5. التركيز على توافر الإمكانات المادية والبشرية في المصارف التجارية الأردنية لتمكينها من تحسين مستويات أدائها المالي وغير المالي.
6. تحديث قواعد المعلومات والبيانات في المصارف التجارية الأردنية بما يحسن من إمكانية تلك المصارف على التنبؤ بإحتياجات ورغبات فئات المتعاملين الداخلية والخارجية وبالتالي التأثير على مستوى الأداء المتحقق.
7. تدعيم البنية التحتية الجاهزة للمصارف التجارية الأردنية بما يعزز من قدرتها وكفاءتها على الصمود في مواجهة التطورات المحلية والدولية بغرض الوفاء بالتزاماتها تجاه فئات أصحاب المصالح.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

أبو بكر، فاتن أحمد(2001)، "**نظم الادارة المفتوحة**"، ثورة الاعمالا القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو خضير، إيمان، (2006)، "إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم في معهد الإدارة العامة"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

أيوب، ناديا حبيب، (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (44)، العدد (1): 22-63.

بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ إدريس، وائل محمد صبحي (2009)،"**الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط2، عمان: الأردن.

بني هاني، جهاد صياح، (2007)، "أساسيات بناء منظمة التعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد (4)، العدد (4):

جواد، شوقي ناجي، (2010)، "**إدارة الاستراتيجية: مرجع متكامل**"، دار الحامد للنمشر والتوزيع، عمان: الأردن.

خضير، حسن عبد الكريم، (2000)، "أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها"، **مجلة الجودة**، الجمعية الأردنية للجودة، العدد (4)، تشرين الثاني: 61.

زاير، أحمد خلف ؛ الغالبي، طاهر محسن منصور، (1998)، "فاعلية المنظمة: نقد وتحليل للأدب الإداري لغرض توضيح المفهوم"، **مجلة الإدارة والإقتصاد**، الجامعة المستنصرية، العدد (24)، نيسان: 182-183.

السرحان، يحيى ناصر(2002). "**ندوة منظمة التعلم**"، دراسة مقدمة الى الملتقى الاداري الاول باشراف الجمعية السعودية للادارة بعنوان "واقع ومستقبل الادارة في المملكة العربية السعودية"، خلال الفترة من 8 الى 9 ربيع الاول 1423 هـ، الموافق 10-12 مايو.

الشمري، (2007)، "**إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سباق التحديات**"، الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية.

عبابنة رائد إسماعيل؛ والعدوان، ياسر مناع، (2008)، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد 48، العدد 3: 435-475.

العواوده، وليد مجلي، (2007)، "أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الفاعوري؛ رفعت، وبراء، طاهر بكار،(2004)، "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية"، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد 20، العدد 4 ب: 23-49.

القاسم، أحمد غسان مثقال مصطفى، (2008)، "تأثير إلتزام المصارف التجارية في الأردن بمبادئ الفطنة المنظمية على ادائها المؤسسي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

القطب، محي الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية.

نجم، نجم عبود، (2008)، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

هيجان، عبد الرحمن، (1998)، "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (37)، العدد (4): 681-705.

ياغي، إحسان محمد ضمين، (2009)، "أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Addleson, M, (1998), “What is a Learning Organization“, http://pos.gmu.edu/ home/perspective.ns.

Alavi, S. & McCormick, J. (2003), "Some Cultural Consideration for Applying the Learning Organization Model to Iranian Organization", A **Research paper presented At Tehram International Management Conference**, Australia, University of New South Wales.

Al-Otaibi, S.M.S, (2000), “The Learning organization: development of a conceptual model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia”, **unpublished DBA**, University of Hull, UKÆ

Aramburu, Nekane; Josune, Săenz and Olga Rivera, (2006), “Organizational learning, change process, and evolution of management systems: Empirical evidence from the Basque Region”, **The Learning Organization**, Vol. 13 No. 5: 434 – 454.

Bhatnaga, J, (2006), “Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: An empirical analysis”, **The Learning Organization**, Vol. 13 No. 5: 416-433

Bleed, R. (2004). “A Learning organization“,http// www.Dist.Maricopa.ed.

Certo, S. C., Paul Peter, J., (1995), “**The Strategic management process**”, 3rd-ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.

Chalofsky, N.W. (2001), "Increasing capacity to learn in the learning organization innovative session", 4, **In Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference Proceeding**, Tulsa, Ok, Feb. 28. March 4, Vol. 1: 66 – 97.

Chang, D & Su, K, (2007), "Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge's Disciplines of a Learning Organization: A Taiwan Perspective", **Total Quality Management**, Vol. 18, No. 7: 807–822.

Chermack, T. J.; Susan A. L, Louis V.D., (2006), "Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics", **Futures**, 38: 767–777

Collis, D., & Montgomery, C. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1995s", **Harvard Business Review**, P.119.

Coopey, J. (1995), "The learning organization, power, politics and ideology", **Management Learning**, Vol. 26, No. 2: 193– 213.

Dalton, D. R.; Todor, William D.; Spendolini, Michael J.; Fielding, Gordon J.; Porter, Lyman W., (1980), "Organization structure and performance: A Critical Review.", **Academy of Management Review**, Vol. 5 Issue 1: 49-64.

David، A. Herrera, (2008), "A validation of the learning organization as a driver of performance improvement", **A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy**, Capella University, August.

David, F., (2000), "**Strategic management: concepts & cases**", 8th ed., Prentice-Hall Inc.

Davis, D & Daley, B. J., (2008), "The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance", **Human Resource Development International**, Vol. 11, No. 1: 51–66

DeWaal, A. A., (2001),"**Power of performance management: how leading companies create sustained value**", John Wiley and Sons, Inc.

Dymock, D & McCarthy, C., (2006), "Towards a learning organization: Employee perceptions", **The Learning Organization**, Vol. 13 No. 5: 525-536

Eccles, Robert. G., (1991), “The Performance Measurement Manifesto”, **Harvard Business Review**, Vol.69, No.1: 131.

Ellinger, A. D; Alexander E. E.; Baiyin Y; Shelly W. H, (2002), “The relationship between the learning organizations concept and firms financial performance: An empirical assessment”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 13, no. 1: 5-22.

Ellinger, et..al, (2007), "Is the learning organization for real? examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance", **Working Paper**, (7 pages).

Erkan, B; Demirbag, M; Koh, S.C. L; Tatoglu, E; and Zaim, H, (2009), “A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 122 Issue 1: 133-149

Ford, R, (2006), “Organizational learning, change and power: toward a practice-theory framework”, **The Learning Organization**, Vol. 13 No. 5: 495-524.

Foster, J. (2001). "Developing a learning organization: three critical elements", **Paper Presented at the American Association for Higher Education National Conference on Higher Education**, Washington DC, http: www.fpc.educ/strtegic.

Gephart, D. (1996). “The Learning organization made plain“, **Training & Development**, Vol. 45, No. 10: 37-44.

Ginsberg, A., & Venkatraman, N., (1985) “Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research”, **Academy of Management Review**, Vol. 10, No.3: 421-434

Goh, S.C. (1998), “Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks”, **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 19, No. 2: 15-22

Harrison, J., & John, C., (1998), “**Foundation in strategic management**”, 1st ed, South-Western pub.

Hasebroo, J, (2000), “Learning in the learning organization”, **Journal of Universal Computer Science**, Vol. 7, No. 6: 472-487

Hsu, Y, (2009), “Exploring design innovation and performance: the roles of issue related to design strategy”, **Journal of Engineering Design**, Vol. 20, No. 6: 555-569.

Huber, G. (1991). “Organizational learning“, **organizational science**, Vol.2: 88-115.

Hughes, J. (2000). “The Learning organization: what is it? Does it constitute a useful set of ideas for the human resource development practitioner?” **CLMS Working Paper**, Leicester University, Center of Labor Market Studies. UK.

Hunt, S., & Morgan, R. (1995), “The Comparative Advantage Theory of competition”, **Journal of Marketing**, Vol.59, No. 6: 1-15.

James, C, (2003), “Designing Learning Organization“, **Organizational Dynamics**, Vol. 32, No. 1: 46-61.

Jeannette, Taylor (2009), “Strengthening the link between performance measurement and decision making”, **Public Administration**, Vol. 87, No. 4: 853-871.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1992), “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, **Harvard Business Review**, Vol. 70, No. 1: 71-79.

Kenny, John, (2006), “Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy”, **The Learning Organization**, Vol. 13 No. 4: 353-368.

Khadra, M. F & Rawabdeh, I. A., (2006), “Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies”, **The Learning Organization**, Vol. 13, No. 5: 455-474

Kontoghiorghes, C; Susan, M. A and Pamela L. F, (2005), “Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance”, **Working Paper.**

Lam, Y.L & Pang, S.K., (2003), “The relative effect of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: the case of Hong Kong schools under reforms”, **The Learning organization**, Vol.10, No.2: 83-97.

Liao, L, (2006), “A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation”, **Human Systems Management**, 25: 227–236.

Lynch, R., (2000), “**Corporate Strategy**”, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc.

Macmenamin, J., (1999), “**Financial Management**”, 1st ed., Rout ledge pub.

Marquardt, B. (1996), “Learning to Change: An Information perspective on Learning Organization“, **Business Quarterly**, Vol. 61, No. 2: 23.

Marquardt, M. J. (2002), “**Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning”**, Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.

Maya, K.K and Mila, L, (2009), “Broad-based incentive plans, HR practices and company performance”, **Human Resource Management Journal**, Vol. 19, No.4: 355-374.

Miller, k & Bramiley, P, (1990), “Strategic risk and corporate performance: an analysis of alternative risk measure”, **Academy of Management Journal**, Vol. 33, No.4: 757.

Niven, R. P., (2002), “**Balanced Scorecard: Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results**”, John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. E, (1996), “What is strategy?” **Harvard Business Review**, Nov / Dec: 61 - 63.

Ratanapornsiri, Verayos, (2003), "The moderating influence of strategic flexibility on relationship of market orientation and business performance", **in fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration**, Nova southeastern university.

Rebelo, T. M & Gomes, A, (2008), "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future", **The Learning Organization**, Vol. 15 No. 4:294-308

Robins, J & Wiersema, M, (1995), "A resource-based approach to the multi business firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", **Strategic Management Journal**, Vol.16, No. 4: 278.

Rowden, W. R. (2001), "The learning organization and Strategic change", **Advanced Management Journal**, Vol.66, No.3: 11-17.

Sakalas, Algimantas and Venskus, R, (2007), "Interaction of learning organization and organizational structure", **Engineering Economics**, Vol.3, No.53: 65 – 70.

Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons.

Senge, P. M. et. al. (1999), "**The dance of change**", NewYork: Doubleday.

Senge, Peter, (1994), "**The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**", Doubleday Dell Publishing Group.

Song, J; Song, B, and Thomas J. C., (2009), "The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context", **Human Resource Development**, Vol. 20, No. 1: 43-64.

Sudharatna, Y and Li, L, (2004), "Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry", **Managing Global Transitions**, Vol. 2, No. (2): 163 – 178.

Thompson, J., (1994), "**Strategy management: awareness and change**", 2nd, Chapman Hall pub.

Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, (1999), "**Strategic management: concepts & cases**", 9th-ed, Irwin.

Torlak, G, (2008), "Learning organizations", **Journal of Economic and Social Research**, Vol. 6, No. 2: 87-116.

Vecchio, R. P., (1995), "**Organizational behavior**", 3rd ed., Prentice-Pryden Press, U.S.A.

Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison approaches", **Academy of Management Review**. Vol. 11, No.4: 803 - 804.

Waddok, S & Graves, S, (1997), "The corporate social performance financial performance link", **Strategic Management Journal**. Vol. 18, No.4: 306.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (Eds.), (1996b), "In action: Creating the learning organization", Alexandria, **VA: American Society for Training and Development**.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997), "Dimensions of the learning organization questionnaire Survey", **Warwick**, RI: Partners for the Learning Organization.

Weldy, T. G, (2009), "Learning organization and transfer: strategies for improving performance", **The Learning Organization**, Vol. 16, No. 1: 58-68

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D, (2008),"**Strategic management and business policy**", 11th ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

Wit, B., & Meyer, R., (1998), "**Strategy: process, content, context**", Thompson Business Press.

Wright, P; Pringle, C. D.; Kroll, M. J.; & Parnell, J. A, (1998), "**Strategic management: text and cases**" 3^{rd} ed., Allyn and Bacon.

Xianjun, G; Lin, L; and Whinston, A. B., (2009), "Effects of organizational learning and knowledge transfer on investment decisions under uncertainty, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 26, No. 2: 123-145.

Yang, B. et. Al, (2004), "The Construct of the Learning Organization: Dimensions: Management and Validation", **Human Recourse Development Quarterly**, Vol. 15, No. 1:

قائمة الملاحق

أولاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ثانياً: المحكمون

ثالثاً: أسئلة المقابلة

رابعاً: المصارف التي تم إجراء المقابلات فيها والمناصب الإدارية للذين تم مقابلتهم

ملحق (1)
الاستبانة

الأستاذ / ة الفاضل.. تحية طيبة

يروم الباحث القيام بدراسة بعنوان "**بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية**"، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق منظمة التعلم في المصارف التجارية الأردنية. ومعرفة مستوى جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق مدخل منظمة التعلم، وكذلك، تحديد الخصائص الأساسية منظمة التعلم التي يمكن تضمينها في الأنموذج المقترح. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم، فإن الباحث يتوجه إليكم راجياً الإجابة الإستبانة. وفيما يلي المصطلحات الواردة في الدراسة الحالية.

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في ملء الاستبانة

الباحث

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

من 25 - 30	☐	أكثر من 30 - 35	☐
أكثر من 35 - 40	☐	أكثر من 40 - 45	☐
أكثر من 45 - 50	☐	أكثر من 50	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) التخصص العلمي حسب الشهادة

محاسبة	☐	إدارة أعمال	☐
إقتصاد	☐	علوم مالية ومصرفية	☐
حاسوب	☐	أخرى تذكر	☐

(5) الموقع الوظيفي الحالي

مدير عام	☐	نائب مدير عام	☐
مساعد مدير عام	☐	مدير إدارة	☐

(6) عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

أقل من 5 سنوات	☐	أكثر من 5 - 10 سنوات	☐
أكثر من 10 - 15 سنة	☐	أكثر من 15 - 20 سنة	☐
أكثر من 20 سنة	☐		

(7) عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

أقل من 5 سنوات	☐	أكثر من 5 - 10 سنوات	☐
أكثر من 10 - 15 سنة	☐	أكثر من 15 - 20 سنة	☐
أكثر من 20 - 25 سنة	☐	أكثر من 25 سنة	☐

(8) عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية (مدير عام؛ نائب مدير عام؛ مساعد مدير عام؛ مدير إدارة)

أقل من 5 سنوات	☐	أكثر من 5 - 10 سنوات	☐
أكثر من 10 - 15 سنة	☐	أكثر من 15 - 20 سنة	☐
أكثر من 20 - 25 سنة	☐	أكثر من 25 سنة	☐

ت	العبارة	بدائل الإجابة				
		لا أعتقد إطلاقاً	لا أعتقد	محايد	أعتقد	أعتقد بشدة
خصائص منظمة التعلم						
1	إلى أي مدى تعتقد أن البنك تمتلك رؤية مستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐
2	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يضع أهداف قابلة للقياس	☐	☐	☐	☐	☐
3	إلى أي مدى تعتقد أن أهداف البنك تصب في الرؤية المستقبلية	☐	☐	☐	☐	☐
4	إلى أي مدى تعتقد أن رؤية البنك تساعد على توليد طاقات ابداعية لدي العاملين فيها لتحقيقها	☐	☐	☐	☐	☐
5	إلى أي مدى تعتقد أن الاتجاه لدي العاملين في البنك يتجه نحو التميز	☐	☐	☐	☐	☐
6	إلى أي مدى تعتقد أن سياسات البنك توجه نحو المراجعة الناقدة لأساليب تحديد المشكلات وأسبابها	☐	☐	☐	☐	☐
7	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يركز على تبادل المعرفة والخبرة بين أعضائه	☐	☐	☐	☐	☐
8	إلى أي مدى تعتقد أن أهداف البنك تركز على تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية بصورة متجددة	☐	☐	☐	☐	☐
9	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يقوم بمكافأة العاملين عن انجازاتهم المميزة	☐	☐	☐	☐	☐
10	إلى أي مدى تعتقد أن العاملين يشاركون في صياغة رؤية البنك	☐	☐	☐	☐	☐
11	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يمتلك منظومة من القيم المؤسسية	☐	☐	☐	☐	☐
12	إلى أي مدى تعتقد أن العاملين يشاركون بصياغة الخطط الاستراتيجية	☐	☐	☐	☐	☐
13	إلى أي مدى تعتقد أن العاملين تتاح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
14	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يؤكد على عنصر المسؤولية الجماعية فيما يتعلق بكفاءة الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
15	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يؤكد على ضرورة مشاركة العاملين في الدورات التدريبية	☐	☐	☐	☐	☐
16	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يلائم بين الأهداف والمقاييس الموضوعة لقياس تحققها	☐	☐	☐	☐	☐
17	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يتيح للعاملين فيه ممارسة شتى أنواع التعلم المرتبطة بالمنظمة	☐	☐	☐	☐	☐
18	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يؤكد أسلوب التعلم المستند على فرق العمل المشكلة في البنك	☐	☐	☐	☐	☐
19	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يشجع أعضائه على تقبل النقد البناء	☐	☐	☐	☐	☐
20	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يؤكد على التعلم بشكل تفاعلي بين العاملين فيه	☐	☐	☐	☐	☐
21	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يهتم بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير الابتكاري	☐	☐	☐	☐	☐

ت	العبارة	بدائل الإجابة				
		لا أعتقد إطلاقاً	لا أعتقد	محايد	أعتقد	أعتقد بشدة
العوامل التنظيمية الداعمة (دعم القيادة العليا)						
22	إلى أي مدى تعتقد أن مجلس إدارة البنك يؤكد على الالتزام بمضامين منظمة التعلم	☐	☐	☐	☐	☐
23	إلى أي مدى تعتقد أن مديرو إدارات البنك يهتمون بمتابعة عملية التعلم التنظيمي بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها	☐	☐	☐	☐	☐
24	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا تتولى عملية التعلم التنظيمي باستمرار	☐	☐	☐	☐	☐
25	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تتبنى الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
26	إلى أي مدى تعتقد أن أهداف البنك الاستراتيجية تتغير بتغير حاجات ورغبات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
27	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تهتم بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم	☐	☐	☐	☐	☐
28	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يمتلك كوادر متخصصة في التعلم التنظيمي	☐	☐	☐	☐	☐
29	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	☐	☐	☐	☐	☐
30	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تسعى باستمرار إلى زيادة نمو الودائع	☐	☐	☐	☐	☐
31	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تعتمد على مضامين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم المؤدية إلى تفوق البنك المالي والتنافسي	☐	☐	☐	☐	☐
العوامل التنظيمية الداعمة (الهيكل التنظيمي)						
32	إلى أي مدى تعتقد أن الهيكل التنظيمي للبنك يساعد على التنسيق بين مهام إدارات وأقسام البنك المختلفة ومتطلبات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
33	إلى أي مدى تعتقد أن الهيكل التنظيمي للبنك يتصف بالمرونة لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة البنك الداخلية	☐	☐	☐	☐	☐
34	إلى أي مدى تعتقد أن الهيكل التنظيمي للبنك يتصف بالمرونة لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة البنك الخارجية	☐	☐	☐	☐	☐

ت	العبارة	لا أعتقد إطلاقاً	لا أعتقد	محايد	أعتقد	أعتقد بشدة
		بدائل الإجابة				
العوامل التنظيمية الداعمة (الهيكل التنظيمي)						
35	إلى أي مدى تعتقد أن الهيكل التنظيمي للبنك قادر على فتح قنوات واسعة للاتصال والتواصل	☐	☐	☐	☐	☐
36	إلى أي مدى تعتقد أن البنك لديه مجموعة من القواعد والمعايير التي تضبط الأعمال فيه	☐	☐	☐	☐	☐
37	إلى أي مدى تعتقد أن البنك لديه وصف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة	☐	☐	☐	☐	☐
38	إلى أي مدى تعتقد أن العاملين في البنك لديهم حرية للعمل بعيداً عن القواعد والإجراءات	☐	☐	☐	☐	☐
39	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يمتلك وصف مكتوب يحدد علاقات السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها	☐	☐	☐	☐	☐
40	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تشرف على تطبيق وصف الأعمال	☐	☐	☐	☐	☐
العوامل التنظيمية الداعمة (توافر حوافز مادية ومعنوية)						
41	إلى أي مدى تعتقد أن الإدارة العليا في البنك تقوم بتشجيع العاملين على اكتشاف أفضل أساليب العمل التعاوني المشترك	☐	☐	☐	☐	☐
42	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك توافر حوافز مادية للانجازات التعليمية التي يحققها العاملون	☐	☐	☐	☐	☐
43	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك توافر مساحة من الوقت لمشاركة العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية	☐	☐	☐	☐	☐
44	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تتيح فرص التدريب أمام العاملين في كافة المستويات الإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
45	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك لديها تسهم بتطوير مهارات وقدرات العاملين الحالية	☐	☐	☐	☐	☐
46	إلى أي مدى تعتقد بأن البنك يقوم بغرس الاتجاهات القيمية الداعمة للتعلم الجماعي لدي العاملين فيه	☐	☐	☐	☐	☐
47	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يوفر البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم	☐	☐	☐	☐	☐
48	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
49	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يوفر مناخ تنظيمي داعم لتطوير العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
50	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تهتم بمكافأة العاملين المتميزين	☐	☐	☐	☐	☐

ت	العبارة	بدائل الإجابة				
		لا أعتقد إطلاقاً	لا أعتقد	محايد	أعتقد	أعتقد بشدة
الجاهزية						
51	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يهتم بتدريب المديرين العاملين لديه بصفة دورية	☐	☐	☐	☐	☐
52	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يشجع العاملين فيه على طرح الأفكار الابتكارية	☐	☐	☐	☐	☐
53	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يهتم بتوفير المرونة للتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية	☐	☐	☐	☐	☐
54	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تؤكد على روح الفريق في انجاز الأعمال	☐	☐	☐	☐	☐
55	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يشجع العاملين فيه على الإبداع في حل المشكلات	☐	☐	☐	☐	☐
56	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يحرص على توفير الإمكانات المادية الضرورية لتحسين ظروف العمل	☐	☐	☐	☐	☐
57	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يهتم بتحسين أساليب الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين	☐	☐	☐	☐	☐
58	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يحرص على تدريب العاملين على أساليب تحسين الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
59	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تشجع على أسلوب التنمية الذاتية للعاملين	☐	☐	☐	☐	☐
60	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تهتم بتوفير الأجهزة التقنية الحديثة المساعدة على تحقيق أداء عالي	☐	☐	☐	☐	☐
61	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تدعم العلاقات القائمة على أساس الاحترام المتبادل بين العاملين	☐	☐	☐	☐	☐
62	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تهتم بتزويد العاملين بالنشرات التي تزيد من ثقافتهم وتعلمهم	☐	☐	☐	☐	☐
63	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تحرص على تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين في البنك	☐	☐	☐	☐	☐

ت	العبارة	بدائل الإجابة				
		لا أعتقد إطلاقاً	لا أعتقد	محايد	أعتقد	أعتقد بشدة
الأداء المؤسسي (الأداء المالي)						
64	إلى أي مدى تعتقد أن الدخل التشغيلي المحقق يعد أحد أركان قياس أداء البنك	☐	☐	☐	☐	☐
65	إلى أي مدى تعتقد أن مؤشر النمو يعتبر أحد أركان قياس أداء البنك	☐	☐	☐	☐	☐
66	إلى أي مدى تعتقد أن الحكم على الأداء المالي للبنك يتم من خلال احتساب صافي الأرباح المتحققة	☐	☐	☐	☐	☐
67	إلى أي مدى تعتقد أن مؤشر التدفق النقدي يعتبر من المؤشرات المهمة للحكم على مستوى الأداء المالي للبنك	☐	☐	☐	☐	☐
68	إلى أي مدى تعتقد أن معيار تقليل التكاليف يعتبر أحد مؤشرات الأداء المالي للبنك	☐	☐	☐	☐	☐
69	إلى أي مدى تعتقد أن معيار قصر فترة التحصيل يعتبر من مؤشرات الأداء المالي المهمة للبنك	☐	☐	☐	☐	☐
70	إلى أي مدى تعتقد أن احتساب الأداء المالي في البنك يتم بالاعتماد على مؤشر هامش ربح المبيعات	☐	☐	☐	☐	☐
الأداء المؤسسي (تزايد عدد العملاء)						
71	إلى أي مدى تعتقد أن خدمات البنك تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
72	إلى أي مدى تعتقد أن خدمات البنك تتصف بجودة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
73	إلى أي مدى تعتقد أن متلقي الخدمات يشعرون بالثقة في خدمات البنك	☐	☐	☐	☐	☐
74	إلى أي مدى تعتقد أن البنك ينفرد بخدمات غير متوافرة في البنوك الأخرى المنافسة	☐	☐	☐	☐	☐
75	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يستجيب بسرعة للشكاوي المقدمة من قبل العملاء	☐	☐	☐	☐	☐
الأداء المؤسسي (كفاءة العمليات الداخلية)						
76	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يقوم بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على حاجات ورغبات العملاء من الخدمات المتنوعة	☐	☐	☐	☐	☐
77	إلى أي مدى تعتقد أن عمليات تقديم الخدمات المختلفة في البنك تخضع إلى عمليات مراجعة مستمرين للخدمات	☐	☐	☐	☐	☐
78	إلى أي مدى تعتقد أن البنك يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية	☐	☐	☐	☐	☐
79	إلى أي مدى تعتقد أن تقديم الخدمات المصرفية في البنك تتسم بالسرعة والراحة	☐	☐	☐	☐	☐
80	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة البنك تقوم بالرقابة وبشكل مستمر على مرافق البنك لتحسين آليات تقديم الخدمات المصرفية	☐	☐	☐	☐	☐

ملحق (2)

المحكمون

ت	الرتبة العلمية	الاسم	الجامعة
1	أستاذ دكتور	زهير الصباغ	جامعة اليرموك
2	أستاذ دكتور	عاصم الأعرجي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
3	أستاذ دكتور	فهد الخطيب	جامعة مؤته
4	أستاذ دكتور	محمد أبو صالح	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
5	أستاذ دكتور	محمد عبد العال النعيمي	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
6	أستاذ دكتور	نجم العزاوي	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
7	أستاذ دكتور	نعمة عباس الخفاجي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
8	دكتور	أكثم الصرايره	جامعة البلقاء التطبيقية
9	دكتور	غسان العمري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
10	دكتور	مروان النسور	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
11	دكتور	معتصم المجالي	جامعة مؤته

ملحق (3)

أسئلة المقابلة

1	ما هو دور ممارسة التطوير الذاتي للعاملين في تحسين مستوى ادائكم المالي وغير المالي
2	ما تأثير الإبداع والإبتكار لدى العاملين في تحسين الأداء
3	ما تأثير المرونة العالية للتغيرات البيئية في تحسين مستوى أداء المصرف
4	ما تأثير مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات على أداء المصرف
5	ما هو دور ممارسة التفكير النقدي في مصرفكم على تحسين الأداء
6	ما تأثير دعم القيادة العليا في مصرفكم على تحسين مستوى الأداء
7	هل للحوافز المادية والعنوية التي يقدمها المصرف دور رئيسي في تحسين الأداء؟ وكيف؟
8	ما تأثير ملائمة الهيكل التنظيمي للمصرف على مستوى أدائه
9	هل أن توافر الإمكانات المادية والبشرية تساعد المصرف على تحسين أدائه
10	هل أن توافر قواعد معلومات تمكن المصرف من تحسين أدائه
11	وجود بنية تحتية جاهزة في المصرف تساعده على تحسين مستوى أدائه

ملحق (4)

المصارف التي تم إجراء المقابلات فيها والمواقع الإدارية للذين تم مقابلتهم

المصرف	المنصب الإداري
الإتحاد	مدير التدريب والموارد البشرية
الإسكان للتجارة والتمويل	مدير الموارد البشرية
الأردن	مدير تكنولوجيا المعلومات
القاهرة عمان	مدير الموارد البشرية
الأهلي الأردني	مدير الموارد البشرية
الأردني الكويتي	مدير الموارد البشرية
الاستثمار العربي الأردني	مدير الموارد البشرية
المؤسسة العربية المصرفية	مدير الموارد البشرية
التجاري الأردني	مدير الموارد البشرية
الاستثمار والتمويل	مدير المبيعات
المال	مدير الموارد البشرية